الملتقى التنموي الفلسطيني

(نمـــــــاء)

البرنامج التدريبي

تأهيل خريجي إدارة الأعمال

أغسطس٢٠٠٧

الوظائف والعمليات الإدارية وسبل اتخاذ القرارات

أولا : تعريف الإدارة

الإدارة هي " أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونها بأحسن وأرخــص طريقــة ممكنة " أو هي " إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة وبكفاءة عاليــة " أو هي " فن الحصول على الحد الأقصى من النتائج بأقل جهد ممكن وبالشكل الذي يحقق أقــصى قــدر ممكن من الإشباع لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " .

ثانيا : الوظائف الإدارية

❖ **الوظيفة الأولى: التخطيط**

التخطيط " هو التقرير المسبق لما يجب عملة ؟ وكيف يتم ؟ ومن الذي يقوم به " أو " هو عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته ".

☒ **أهمية التخطيط:**

. يظهر الأهداف بوضوح مما يسهل عملية تحقيقها .

. يساعد على تحديد المدخلات كماً ونوعاً .

. يساعد على تحديد مسار التنفيذ .

. يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية .

☒ **مفهوم التخطيط:**

يتضمن التخطيط تحديد أهداف المنظمة واختيار السياسات ومن ثم تصميم الإجراءات والبــرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المتفق عليها. لذا يبنى التخطيط على الخطوات التالية:

. تحديد الأهداف .

. تحديد السياسات الخاصة بضبط الأداء .

. تحديد البرامج الزمنية لتنفيذ العمليات .

. تحديد الإجراءات المستخدمة في العمليات .

. تحديد الميزانيات التقديرية .

) الأهداف:

الهدف : هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويمكن قياسها.

وتحدد مسئولية وكفاءة إدارة المنظمة على هيكل الأهداف الحالية والمستقبلية المعلنة وغير المعلنة التي تتفق عليها وتسعى إلى تحقيقها من خلال كافة القرارات على مختلف المستويات التنظيمية. لذلك فأن هيكل أهداف المنظمة لا بد وأن يعكس أهداف كافة الأطراف المعنية بالمنظمة وبمجال عملها ويشمل ذلك المديرين، الأعضاء، جماعات العمل غير الرسمية، الفئة المستهدفة، المجتمع والأهداف التنظيمية الخاصة للمنظمة.

وهناك نوعان من الأهداف للمنظمة:

- **الأهداف العامة :** وهي الأهداف طويلة المدى مثل بقاء المنظمة نمو المنظمة، المشاركة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية.
- **الأهداف المحددة :** وتشمل الأهداف قصيرة الأجل ويعبر عنها بصورة كمية في إطار الأهداف العامة للمنظمة.

مواصفات الهدف الجيد :

- محـ دد .
- قابل للقياس .
- يمكن تحقيقه .
- واقعـ ي .
- محدد بزمن .

) السيـ اسـ ات:

السياسات الإدارية هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية وتختلف السياسات عن الأهداف في أن الهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة فهي الوسيلة إلى تحقيق الهدف.

مقومات رسم السياسات الإدارية:

- **هل هناك حاجة ملحة للسياسة** : يعني هذا تحديد المواقف والعوامل المؤثرة والنتائج المرتبة عليها وذلك من حيث تكرار هذه المواقف وأهميتها بالنسبة للمنظمة/الجمعية.
- **كيف تعد السياسة** : تعد بصورة مبدئية ثم تراجع للتأكد من تناسقها مع السياسات القائمة ثم تختبر بصورة ضيقة لضمان تحقيق الفهم لها ثم تصاغ بصورتها النهائية وتقر من الجهة المختصة.
- **كيف تبلغ السياسة** : يجب أن تنشر السياسات داخل المنظمة / الجمعية بالوسيلة المناسبة ليعلم بها جميع أفراد التنظيم.

أسس السياسات الإدارية:

. أن تركـ ز على أهـ داف المنظمـ ة .

. أن تتوافق السياسات على كل المستويات .

. أن تكون مستقرة وثابتة ومرنه في نفس الوقت .

. أن تتفـ ق مع السياسـ ة العامـ ة للدولـ ة .

. أن تكـ ون عادلـ ة بكافـ ة أفـ راد التنظيم .

. أن تكون قابلة للتنفيذ وفقاً للإمكانيات والظروف المتاحة .

. أن تكون واضحـ ة ومفهومـ ة لكافـ ة أفـ راد التنظيم .

. أن تكـ ون مكتوبـ ة وموثقـ ة.

) الإجـ راءات :

الإجراءات: هي خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشـد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للإجابة على ما يلي:

- كيف؟ متى؟ ومن ؟
- كيف؟ أي كيفية تنفيذ العمليات.
- متى؟ أي زمن التنفيذ.
- من؟ أي من المسئول عن التنفيذ.

فالإجراءات: هي تحديد مسبق للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيـق أهـداف المنظمة. ومن جهة أخرى ينظر للإجراءات على أنها وسيلة من وسائل تعقيد العمل والتنفيذ وسـبباً فـي ضياع الوقت والجهد والمال بدلاً من أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية في الأداء.

لذلك **فأن الإجراءات الجيدة لا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:**

. أن تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة.

. أن لا تتعارض مع السياسات .

. أن تضمن سرعة الأداء دون التأثير على جودته .

. أن تضمن التدفق المنطقي لتنفيذ الأعمال .

. أن تكون واضحة مفهومة وممكنة التطبيق للأفراد .

. أن تكون فعالة من حيث التكاليف مقابل المردود .

تقسم الإجراءات إلى أقسام حسب طبيعة العمل في كل قطاع:

- الإجراءات المالية.

- إجراءات الأفراد.
- إجراءات الشراء.
- إجراءات الإنتاج.

تبسيط الإجـ راءات:

هو زيادة فاعلية الخطوات الإجرائية عما كانت عليه عند وضعها وذلك للاستخدام الأمثـل للمـوارد المتاحة ويتم تبسيط الإجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمـل معـين وبعـد تحليلهـا وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

- أما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة .
- أما إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة .
- إما حذف بعض الخطوات غير الضرورية .

لائحـ ة الإجـ راءات:

تعتبر لائحة الإجراءات من أهم وثائق التخطيط حيث يجب أن تكون مكتوبة وذلك بهدف الرجوع إليهـا عند الاختلاف على تفسيرها أو تطبيقها كما أن اللائحة تساعد على سرعة إعادة تبسيطها إذا لزم الأمر.

) الجـ داول الزمنيـ ـة

هي نوع من أنواع الخطط توضح كافة الأنشطة الأساسية والتفصيلية التي يجـب تنفيـذها فـي المنظمة مع الأخذ في الاعتبار تحديد الوقت المتوقع لكل عملية. ويراعى في تـصميم الجـداول الزمنيـة **الاعتبارات التالية:**

- تفصيل العمل إلى جزئياته بحيث يتم الاهتمام بكل جزء مما يزيد كفاءة الأداء .
- تنسيق الجدولة الزمنية بالتنسيق بين مخرجات كل عملية ومدخلات العمليات التالية .
- تحديد الكيفية التي يتم بها التنفيذ مع تحديد كافة العناصر والمدخلات المطلوبة كماً ونوعاً لكل عملية .
- إلمام كافة أفراد التنظيم بهذا الجداول الزمنية .

) الموازنات التقديرية:

هي عبارة عن قائمة أو كشف بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة/ للجمعية وقد تغطي كـل أو بعض أنشطتها في فترة زمنية محددة. وقد تعطي فترة قصيرة (شـهر إلـى سـنه) أو طويلـة (- سنوات). **وهناك العديد من أنواع الموازنات التقديرية منها:**

- الموازنات التقديرية للإيرادات .
- الموازنـ ات التقديرية للمبيعـ ات .
- الموازنات التقديرية للمصروفـ ـات .

- الموازنات التقديرية للق وى العامل ة .
- الموازن ات العمومي ة التقديري ة .

❖ الوظيفة الثانية: التنظي م

التنظي م : هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة منها إلى شـــخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط مع ضرورة تحديد السلطات وتنسيق العلاقـــات عمودياً وأفقياً.

☒ مقومات التنظي م:

- وجود هدف أو أهداف محددة .
- تحديد واضح للعلاقات والسلطات .
- وجود مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في تحقيق الهدف .
- وجود شبكة من الاتصالات تكفل الترابط والانسجام .

☒ عناصر عملية التنظي م:

عملية التنظيم عملية غاية في التعقيد والصعوبة وتنقسم إلى **عنصرين أساسيين:**

- تصميم الهيكل التنظيمي .
- تشكيل وتنمية الهيئة الإدارية .

أ) تصميم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفـــراد المنظمـــة وهنـــاك العديد من العوامل التي تحكم الهيكل التنظيمي لأي منظمة منها:

- حجم المنظمة .
- مركزها المالي .
- طبيع ة النش اط .
- أه داف المنظم ة .
- الانتشار الجغرافي للمنظمة .
- نوع التكنولوجيا المستخدمة .
- البيئة الخارجي ة للمنظم ة .

✓ مقومات تصميم الهيكل التنظيمي:

تقسيم أوجه النشاط وتجميعها:

يقصد بذلك تجميع كافة الأنشطة الفرعية المتجانسة بنشاط رئيسي أساسي أو ما يسمى وحدة إدارية وذلك وفقاً للأتي:

- التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط (إدارة مالية/الأفراد/المشتريات) .
- التقسيم وفقاً للعمليات (إدارة المشروعات إدارة الخدمات) .
- التقسيم الجغرافي (المنطقة الشمالية المنطقة الجنوبية) .
- التقسيم المركب (الجمع بين أكثر من تقسيم في آن واحد) .

وظائف المنظمة:

طبيعة نشاط المنظمة يحدد الوظائف المتخصصة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة .

السلطة ودرجة تفويضها:

السلطة : هي الحق في التصرف في توجيه الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم.

المسئولية : هي الالتزام باستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز مهمة أو عمل معين.

تفويض السلطة:

تفويض السلطة : هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين ولا يعني أبداً تفويضاً للمسئولية إنما يبقى مفوض السلطة مسئولاً مسئولية تامة عن نتائج أداء العمل.

وتحتوي عملية التفويض على ( ) عناصر:

. تفويض السلطة المناسبة للمسئولية .

. إسناد المسئولية .

. المساءلة .

- **تفويض السلطة** : عندما يتم تفويض سلطة من مدير إلى مرؤوس فإن ذلك يعني أن المرؤوس قد تلقى الدعم في التصرف تماماً كالمدير ولكن يحق للمدير الاحتفاظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة أو سحبها إذا أستدعى الأمر.
- **إسناد المسئولية :** وهو تحديد المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.
- **المساءلة :** التفويض يعني خلق التزام لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة وبالتالي فهو عرضة للمساءلة أمام مديريه عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الموكولة إليه بموجب التفويض.

معوقـات التفـويض :

يتحفظ الكثير من المديرين على عملية التفويض لأن إجاباتهم إزاء تفويض سلطاتهم تكون علـى النحـو التالي:

- يمكنني القيام بالعمل بشكل أفضل .
- يجب أن أحمي الكرسي الذي أجلس عليه .
- لقد تعودت أن أقوم بهذا العمل .
- يجب أن أسيطر على كل الأمور .
- تتوقع الإدارة أن أقوم بنفسي بهذا العمل .
- عليّ أن أحرص على بقائي بالعمل .

ولا يلجأ الكثير من المديرين لتفويض سلطاتهم للأسباب التالية:

- يعرفون أن مرؤوسيهم لا يقدرون على تحمل المسئولية .
- أنه موظف جديد .
- هذه أسرار الوظيفة لا يمكن البوح بها .
- أنه يفتقر إلى التدريب .
- أنه ليس في المكان المناسب .
- لا يسمح لي الوقت لتصحيح الأخطاء .

فـن التفـويض : البداية السليمة لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسـها بموجب التنظيم الرسمي ثم يسأل نفسه "أي من هـذه المهـام يمكـن أن يقـوم بهـا مرؤوسي؟" وفي هذا الصدد يجيب على سؤاله على النحو التالي: ماذا أفوض؟ لمن أفوض؟

ماذا أفوض : المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير الروتينـي وبتفويضها للمرؤوسين يمكنه التوجيه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام.

لمن أفوض : المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه، فالتنويع في إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر أمراً ضـرورياً، ويتحقق ذلك بتفويض المهام التي تتطلب حداً أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها.

☒ مبـادئ التنظيـم:

هناك مجموعة من المبادئ يتم الاسترشاد بها كمعايير للتنظيم الجيد هذه المبادئ تشمل:

- **مبدأ الأهداف** : وجود هدف أو أهداف واضحة للتنظيم .
- **مبدأ وحدة الأهداف** : يجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متوافق مع أهداف الأجــزاء الأخرى ومع الهدف الكلي للمنظمة .
- **مبدأ الوظيفة** : يبني التنظيم على الوظائف وليس على الأشخاص .
- **مبدأ التفويض** : أن يتم التفويض إلى أكبر عدد من الأفراد .
- **مبدأ وحدة الأمر** : أن يكون لكل فرد في التنظيم مسئولاً مباشراً يتلقى تعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط .
- **مبدأ نطاق الإشراف** : أن يكون لكل مسئول عدد من الأفراد يكون مشرفاً عليهم كما يجب أن تكون لكل وحدة تنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى .
- **مبدأ تدرج السلطة** : السلطة النهائية يجب أن تكون لدى مسئول واحد على أن تفوض بعد ذلك إلـــى كافة المسئولين .
- **مبدأ تعادل السلطة والمسئولية** : لا بد من تعادل السلطة والمسئولية حتى تكون هناك مساءلة .
- **مبدأ حركية التنظيم** : أن يكون التنظيم مرناً يسمح بالتنفيذ حسب المستجدات .
- **مبدأ التحديد** : تحديد السلطات والمسئوليات بحسب العلاقات يجب أن يكون واضحاً وأن يتم كتابياً
- **مبدأ التوازن الوظيفي** : يجب أن يتناسب النمو التنظيمي للوحدات مع الأهمية النسبية لها .
- **مبدأ المستويات التنظيمية** : يجب أن يكون عدد المستويات التنظيمية عند الحد الأدنـــى الـــلازم للتنفيذ الجيد للخطط .
- **مبدأ الكفاءة** : أن يكون الأداء التنظيمي بحيث يحقق أهداف المنظمة بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة .

☒ الوثائق المساعدة في تصميم التنظيم:

هناك مجموعة من الوثائق والأدوات الرسمية التي تساعد في بناء التنظيم وتشمل:

- **الخرائط التنظيمية** : وهي صورة للهيكل التنظيمي يوضح الأتي:

• الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
• المستويات الإدارية.
• نطاق الإشراف.
• خطوط الاتصالات الأساسية.

-دليل وصف الوظائف: هوعبارة عن كتاب يتضمن الوصف الكامل لكافة الوظـــائف المعتمـــدة فـــي التنظيم.

ويتضمن الوصف الوظيفي النقاط التالية:

المواصفات الأساسية للوظيفة:

- اسم الوظيفة.
- ملخص عن الوظيفة.
- الواجبات الأساسية للوظيفة.
- سلطات ومسئوليات الوظيفة.
- الرئيس المباشر.
- بيئة الوظيفة.
- مستوى أداء الوظيفة.
- الموقع والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- العلاقة الوظيفية.

المواصفات الأساسية لشاغل الوظيفة:

- مستوى ونوع التعليم.
- الخبرة مجالاتها ومدتها.
- المهارات المطلوبة.
- السمات الشخصية.
- الصفات الاجتماعية.
- الصفات الفسيولوجية.

وظائف الإدارة "التوجيه والرقابة"

❖ الوظيفة الثالثة: التوجيه

التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف . فالتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .

أن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسئولين بحكم سلطاتهم توجيه مرءوسيهم لإتمام الأعمال: أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري.

حيث ويتكون التوجيه من:

- الاتصال.
- القيادة.
- التحفيز.

أولاً: الاتصال

الاتصال : هو **نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدى المتلقي** . أما الاتصال في الإدارة فهو " **عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص أخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما** " ، لذلك فإن الجزء الأكبر من وقت المديرين (- %) يستخدم في عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.

أنماط الاتصال في المنظمات:

. اتصالات داخلية .

. اتصالات خارجية .

. **الاتصالات الداخلية** وتشمل:

- **الاتصالات إلى أسفل:** التعليمات والتوجيهات .
- **الاتصالات إلى أعلى:** توصيل معلومات تساعد في اتخاذ القرار .
- **الاتصالات الأفقية:** التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد .

. **الاتصالات الخارجية** وتشمل كافة اتصالات المنظمة مع الجهات الخارجية :

- الدولة .
- الفئات المستهدفة .

- المانحون .
- الموردون .

والمنظمة التي بها نظام اتصال داخلي فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق علاقات ممتازة مع الجهات الخارجية.

وسائل الاتصال:

- **الوسائل الشفهية:** تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة الاجتماعات المقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات حيث أنها تؤدي إلى توصيل الرسائل بدرجة عالية من الفعالية وتسمح أيضاً بفتح قنوات جديدة للعلاقات ما بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم .
- **الوسائل الكتابية** : تستخدم الوسائل الكتابية في الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات والاقتراحات والتي تتطلب قدراً من الدقة في بلورتها وكتابتها.وتعتبر التقارير كإحدى الوسائل الكتابية من أفضل وسائل الاتصال خاصة مع التزايد المستمر في التخصصية وتقسيم العمل .
- **الوسائل المصورة** : وسائل الاتصال المصورة (تلفزيون الأفلام الصور الفوتوغرافية) أصبحت تستخدم كوسائل للاتصال في مجالات كثيرة كما هو الحال في الإعلانات .

ثانياً: القيادة

هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات . أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف.

دور القائد:

) العمل على استقرار الأفراد والجماعات التي تعمل معه بتحفيزهم.
) التكيُّف المستمر مع المتغيرات من حوله (البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية).
) العمل على تطوير أساليب العمل لتحقيق المتطلبات المستقبلية.
) حل الصراع ومعالجة الاختلافات بين الأفراد والجماعات.

خصائص القائد

تجتمع في القائد مجموعة من المهارات تُمثل تركيبة من المقومات النفسية والاجتماعية والتنظيمية، تُحدث نشاطاً موجهاً لعمل الأفراد والجماعات وهى:

) **مهارة التصور الكلى:** قدرة القيادة لاستيعاب مجمل نشاطات العمل وذلك بربط كل الجزئيات.

) **المهارة الإنسانية:** هي المقدرة على التفاعل، ويتطلب معرفة رغبات ودوافع الأفراد والتـــأثير علـــى الجماعات ومعرفة خصائص البيئة التي يعيش فيها الأفراد والجماعات.

) **المهارة الفنية:** معرفة أساليب وطرق العمل.

المدير والقائد (الرئاسة والقيادة):

الفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن المدير يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من قمـــة القرار في الهيكل التنظيمي والناتجة عن المنصب الذي يشغله وهو بهذا الإطار يعتبـــر مفروضـــاً علـــى جماعته في حين أن القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التي ينتمي إليها وتنتمي إليه فقيادته نابعة مـــن الجماعة. والجماعة في ظل المدير يتم التعامل معه من باب الخوف والثواب والعقاب. وقد يتجه المـــدير لصيانة مركزه إلى تفرقه الجماعة التي يرأسها ويبقي على مساحات من التباعد بينه وبينها بينمـــا وضـــع الجماعة في ظل القائد مختلف تماماً فالجماعة هي التي تحدد أهدافها وسمة التفاعل شرط أساسي لبقائهـــا وتماسكها.

نظريات القيـ ـادة :

أولاً: نظرية السمات : تري هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد وهذه السمات تشمل:

أ) السمات الجسمانية:

- الصحة والعافية .
- الطول .
- الوزن .
- القوة وقوة التحمل .
- الحيوية .

ب) السمات الفكرية والعقلية:

- الذكاء .
- الفهم .
- تطبيق المعرفة .
- تقييم الأمور .
- الثقافة العالية .
- سرعة الإدراك .
- القدرة على الاتصال .

- الابتكار .
- التفكير الخلاق .

جــ) السمات السيكولوجية:

- الثبات وقوة الشخصية .
- قوة الإدراك .
- القدرة على الإقناع .
- حسن التصرف .
- القدرة والاستعداد للتعاون .
- القدرة على رفع الروح المعدنية .

د) السمات الاجتماعية :

- مراعاة مشاعر الجماعة .
- القدرة على حفظ تماسك الجماعة .
- الإحساس القوى بحاجة ورغبات الجماعة .
- القدرة على اكتشافات ميول واتجاهات أفراد الجماعة .

ثانياً: النظرية الموقفية

وتري هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيــادة. وأيضاً تري النظرية أن الشخص قد يكون قائد في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائد فـــي موقف آخر. وتهتم هذه النظرية بالموقف أكثر من اهتمامها بالسمات الشخصية لان هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين لكنها لا تصلح لنفس القائد في موقف آخر.

ومن ناحية أخري تري النظرية انه يمكن لأي فرد في الجماعة أن يكون قائــد إذا ســمحت لـــه الفرصة لإظهار قدرته وخصائصه في موقف معين.

ثالثاً: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جــداً تفوق العادة ونجعل منه قائد في كل موقف وفي كل زمان. وخصائص هذا القائد هي هبات طبيعية ومنها الثقة بالنفس، الذكاء السيطرة وبعد النظر الشجاعة والعدل.

رابعاً: نظرية الوظيفة:

تستند هذه النظرية على أن القيادة هي القيام بالأعمال أو الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بها والقيادة في هذه الحالة قد تكون لعضو وأحد أو أكثر من عضو في الجماعة.

خامساً: نظرية التفاعل

تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة .

القيادة والتوجيه:

السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات لا تؤديان إلى إنجاز الأعمال بطريقة سليمة أو قد لا تنجز في بعض الأحيان مما يترتب عليه خللاً في الأداء وقصوراً في تحقيق أهداف المنظمة.لذلك فعلى المـــديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم عندها يمكنهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيـــق تعاون مرؤوسيهم والذي لا يتحقق إلا في ظل القيادة.

أنمـ اط القيـ ادة

/ القيادة الديمقراطية:

صفاتهـ ا:

) تكون السياسات موضع قرار من المجموعة ما أمكن ذلك.

) يوضّح القائد الأهداف والأغراض.

) يسعى للحصول على الأفكار والمقترحات من مجموعته.

) غالباً ما يتشاور مع مرءوسيه.

نتائج استمرار استخدامها:

) تكون الروح المعنوية عادةً أحسن ويعمل الموظفون على أساس ودي بدرجة أكبر.

) العلاقات بين القائد والموظفين حرة وفى تحسن.

) يزداد الولاء للمجموعة.

) تضييع الوقت فى المناقشة ويتأخر بدء العمل.

) لا يتعاون البعض.

) متعبة في حالات الطوارئ والاستعجال.

تكون أكثر فعاليـ ة:

) مع الأفراد والجماعات المدربة تدريباً جيّداً.

) العاملين على درجة متساوية والمجموعات المُحفّزة لدرجة كبيرة.

) مع الأخصائيين والأفراد الأكبر سناً وخبرةً.

) مع الأفراد "الحساسين".

) لتكوين مساعدين وقادة.

/ القيـ ـادة الحـ ـرة

صفاتها:

) يكون القائد سلبياً. يكون للمجموعة حرية كاملة فى وضع السياسات والقرارات.

) يقدم القائد القليل من المقترحات ونادراً ما يأخذ المبادرة.

) لا يبذل جهداً في تقييم عمل المجموعة.

) يُمارس الحد الأدنى من الرقابة أو التحكم.

نتائج استمرار استخدامها:

) عشوائية والعمل يتقدم بسرعة بطيئة.

) كثير من النشاط ولكن قليل من الإنتاج.

) تطور المبادرة.

) يضيع وقت كبير في الجدل.

) تهرب كثير من العمل وعدم تعاون.

تكـ ـون أكثر فعاليـ ـة:

) بين المدربين على درجة عالية والأفراد المسئولين الذين هم أخصائيين.

) في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم.

/ القيادة المتسلطة أوالمستبدة

صفاتهـ ـا:

) كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير.

) أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية، ويبقى المرؤوسين في ظـلام دون علم بما قد يخبئ المستقبل لهم.

) يبقى القائد بعيداً عن أي مشاركة مع المجموعة.

) يبدأ القائد كل الأنشطة.

نتائج استمرار استخدامها:

) تنخفض الروح المعنوية ويُصبح الموظفون سريعي الانفعال وعدوانيين.

) يًصبح الموظفون معتمدين بالكامل على القائد.

) يتوقف العمل إذا غاب القائد.

) يًصبح النظام الشديد والانضباط المغالى فيه مشكلة.

) يزيد التغيّب من جانب الموظفين.
) المقاومة السلبية.

تك ون أكثر فعالي ة:

) فى حالات الطوارئ.
) فى الظروف التي يكون فيها ضغط بسبب ضيق الوقت
) فى الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفاً ويكون هناك شقاق بين المجموعة.
) مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل.
) فى الوقت الذي تفشل فيه كل الطرق الأخرى.

القائ د الجي د:

هو الذي يستطيع أن يُكيّف نفسه لاحتياجات القيادة في كل موقف. عند الضرورة يُمكنه أن يقوم بعمل حاسم وسريع ويكون له طاعة من مرؤوسيه دون مناقشة. عندما تنتهي الأزمة، يُمكنه أن يتعامل مع العاملين بطريقة أكثر ديمقراطية. يستطيع أن يضع الفرد في حجمه الحقيقي ويستخدم الأسلوب الأكثر فعالية معه.

كيف نصنع القائد

لا يصنع القائد إلا القائد!

القائد يُمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذي يعتمد على:
) معرفة خصائص الأفراد (معارف، مهارات، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية في فن القيادة.
) تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم.
) تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد.
) تدريب الأفراد على تحمل المسئولية.
) تقديم النصح للأفراد عند الضرورة.
) الإشادة والتأييد لهم عند الإنجاز.

ثالثاً : التحفي ز

مع الاعتراف بأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية يتميز هذا العنصر بتكوين نفسي اجتماعي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع علاوة على خاصية الجماعة والرغبة في الانتماء والتفاعل. لذلك لابد للإدارة من أن تدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري ،وبالتالي يصبح من مسئوليتها أيضاً تخطيط تلك العلاقات الإنسانية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

هناك عاملان أساسيان تتوقف عليهما عملية استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء هما نظام الاتصالات ونظام الحوافز .

نظ ام الاتصـ الات:

كفاءة نظام الاتصالات في المنظمة له تأثير على تكوين أنماط للعلاقات الإنسانية خاصة إذا كان النظام يسمح بالاتصال في اتجاهين بما يمكن من خلق روابط وعلاقات بين كافة الأطراف مبنية على الفهم الكامل للأفكار والمشكلات ويسمح التنظيم بالانفتاح على تبادل وجهات النظر وبالتالي يسهم ذلك في تدعيم العلاقات الإنسانية وترسيخها من أجل أداء تنظيمي أفضل.

نظ ام الحوافز:

لابد أولاً من الفصل بين **الدافع والحافز**:

فالدافع شيء ينبع من نفس الإنسان ويخلق لديه الرغبة في العمل أي قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد. **أما الحافز** فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية. عليه كلما كانت عملية التوفيق بين الدوافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكبر.

ومن مؤشرات عدم التحفيز ما يلي:

- ارتفاع معدل الغياب وترك العمل.
- ارتفاع معدلات الشكاوى.
- ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- انخفاض معدلات الإنتاجية.
- انخفاض معدلات الجودة.

هذه الظواهر قد تكون نتيجة لأسباب كثيرة في المنظمة وقد تخفي مشكلات إنسانية لذا تبرز أهمية دراستها وتحليلها لمعرفة الأسباب الحقيقية ووضع الحلول الكفيلة بالسيطرة عليها.

مقومات نظ ام التحفيـ ز:

تصميم نظام إيجابي يتطلب مراعاة الآتي:

- التعرف على دوافع كافة أفراد التنظيم .
- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم .
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع .
- تحديد معايير وشروط منح الحوافز .
- تحديد قيمة الحوافز وأنواعها .

- الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين التأييد له من قبل أفراد التنظيم .
- تأمين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها .
- تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته .
- تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغيير في رغبات وحاجات الأفراد .

الوظيفة الرابعة: الرقـ ـابـ ـة

الرقـ ـابـ ـة: هي الإشراف من قبل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد مـن أن عناصـر الإنتاج المتاحة مادية وبشرية داخل المنظمـة تـستخدم اسـتخداما فعـالاً وفقـاً للخطـة الموضوعة.وبناءاً على ذلك فإن الرقابة تعني الآتي:

- نطاق الرقابة يمتد ليشمل كافة الإعمال في المنظمة .
- الرقابة ليست فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إنما توقع هذه الانحرافات واكتـشافها قبـل أن تقـع واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- إن ممارسة مهام الرقابة وتصحيح الأخطاء يشمل كل المستويات التنظيمية .
- إن ممارسة وظيفة الرقابة تمكن من تصحيح الأخطاء التي لم تلحظ في عملية التخطيط .

أنـــواع الرقابـــة:

يمكن للمنظمة أن تطبق كل أو أي نوع من الأنواع الرقابية التالية :

) الرقابـ ـة المسبقـ ـة :

وهي الرقابة التي تسبق التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعة وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.

) الرقابـ ـة المتزامنـ ـة :

وهي الرقابة التي تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط.

) الرقـ ـابـ ـة اللاحقـ ـة : تأخذ الخطوات التالية:

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف .
- تصحيح الانحراف .
- تعديل الأداء الحالي .
- تحديد الخطوات العلاجية في المستقبل .

دورة عملية الرقـ ـابـ ـة

تعتمد دورة الرقابة على المراحل التالية:

- تحديد معايير الإنجاز .
- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
- تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات .

أولاً : تحديد معايير الإنجـ ـاز

يجب تحديد معايير واضحة ومحدده بدقة تتناسب مع موضوع القياس وذلك لتقييم النتـــائج علـــى أساسها وهناك نوعين من الإنجازات :

أ) إنجازات كميـــــة : الإنتاج السنوي من سلعة معينة:

ب) إنجاز غير كمي : هذا النوع من الإنجازات تجد المنظمة صعوبة كبيرة في وضع معـــايير لقياســـها وحتى نتائج قياسها تكون غير دقيقة.

مثـ ـال: ما هو معيار درجة الرضا الوظيفي للعاملين ؟

لقياس ذلك يمكن الاستعانة ببعض المعايير مثل:

- معدل الغياب للعاملين أثناء فترة القياس .
- عدد شكاوى العاملين قياساً بالفترات السابقة .

فإذا تبين أن معدل الغياب للعاملين يميل إلى الارتفاع وأن عدد الشكاوى في ازدياد مستمر فأنـــه يمكن القول أن درجة رضا العاملين منخفضة والعكس.

أنماط المعايير المستخدمـ ـة في قياس الأداء :

- **معايير مالية** : كمعايير تكلفة المبيعات، تكلفة المواد أو تكلفة العمالة .
- **معايير طبيعية** : كمية الإنتاج أو كمية المبيعات .
- **معايير زمنية** : المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدي فيها وظيفة معينة أو إجراء ما .
- **معايير غير ملموسة** : وهي التي يصعب التعبير عنها كمياً كالسلوك المهني مثلاً .

ثانياً: قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

بعد أن يبدأ التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنة الأداء الناتج بالمعايير المحدد لقياسه وذلك لتحديـــد مـــدي تطابق الأداء المحدد مع الأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت سلبية أو إيجابية.

ثالثاً: تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات

تضمين هذه المرحلة ثلاث خطوات :

) تفسير النتائج : بعد المقارنة يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على تحقيق الهدف بمعنـــي أن لا ينصب التفسير على جميع الانحرافات بل يتناول الانحرافات الاستثنائية التـــي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها.

) **تحليل أسباب الانحرافات** : وقد يكون واحدة من الآتي:

- خطأ في الخطة .
- خطأ في التنفيذ .
- خطأ في المعيار الخاص بالقياس .

) **اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات :**

حيث يتم اتخاذ القرارات التصحيحية بالــسرعة المناســبة لتــصحيح مــسارات الأداء بالنــسبة للانحرافات.

الأدوات المساعدة في الرقـ ـابـ ـة:

يمكن الاستعانة بالأدوات المساعدة التالية لترشيد عملية الرقابة:

- الإدارة بالاستثنـــاء.
- الإدارة بالمعلومات.
- الميزانيات التقديرية.
- النسب المالــيـــــة.
- البيانات الإحصائية.
- المراجعة الداخليـــة.
- الملاحظة الشخصية.

كيـ ف تكـ تب سـ يرة ذاتيـ ة؟

مقدمـ ة:

اعلم أن السيرة الذاتية ليست مجرد وثيقة تحتوى على تفاصيل أكاديمية أو عملية متعلقة بك فقط، بل هي جواز سفر للنجاح المستقبلي . وتعد كتابة السيرة الذاتية أهم خطوة على طريق الحصول على الوظيفة، وإذا نجحت في جذب انتباه صاحب العمل لسيرتك الذاتية فقد ضمنت أن تتأهل لمرحلة المقابلة الشخصية والتي تعد بحق الخطوة الأهم على طريق الحصول على الوظيفة الجديدة أول شيء يجب أن تتذكره أن عملية كتابة السيرة الذاتية لابد أن تؤخذ بجدية فهي ليست خطاب تكتبه لصديق بل هي وثيقة تكتبها لصاحب العمل المرتقب والذي يتوقع منك بدوره أن تأخذ الأمر بجدية كاملة وان تكتب بطريقة سهلة الفهم وتجذب انتباه كل من تقع عليها عينه ونحن إذ نأخذ في الاعتبار كل هذه العوامل. سنحاول في الصفحات التالية تقديم بعض النصائح والإرشادات التي تساعدك على كتابة السيرة الذاتية السليمة .

القسـ م الأول : التفاصيل الشخصية وتشمل

- الاسم الكامل.
- تاريخ ومحل الميلاد.
- الجنسية.
- العنوان البريدي مشتملا على الرمز البريدي إن وجد.
- رقم جواز السفر إن وجد.
- رقم الهاتف .
- عنوان البريد الإلكتروني.

القسـ م الثاني : الخبرات العلمية وتشمل (بدء من الحديث إلى القديم)

- الدورات التدريبية التي حصلت عليها بالترتيب الآتي اسم الدورة والجهة المنفذة لها وتاريخ الحصول عليها .
- اللغات تكتب بالشكل التالي
  اللغة درجة الإجادة وغالبا إما ممتاز أو جيد أو متوسط.
- خبرات الحاسب الآلي يتم ذكر لغات البرمجة التي تجيدها ومستوى الإجادة أو البرامج التي تجيدها إذا لم يكن لديك خبرة بالبرمجة.

- المؤهلات الدراسية وتكتب الأحدث أولا والفترة الزمنية من عام .. إلى عام .. اسم الجامعة أو الكليـــة وعدد سنوات الدراسة.

القسم الثالث : الخبرات العملية

تكتب أيضا من الأحدث إلى الأقدم بحيث تشمل الفترة الزمنية من .. إلى اسم الشركة أو المؤسسة التي كنت تعمل بها والمسمى الوظيفي الذي شغلته ثم الانتقال إلى الشركة السابقة وهكذا...

القسـم الرابـع :

ويشمل المعلومات ذات الصلة بطبيعة العمل كان تذكر أن لديك رخصة قيادة سارية أو انك تمتلك سيارة ومستعد لاستخدامها في إغراض العمل أو أن لديك الاستعداد للسفر خارج الدولة إذا ما اقتضت ظروف العمل ذلك . الخ

أنواع السيرة الذاتية : السيرة الذاتية ورقية و إلكترونية

أولاً : السيرة الذاتية الورقية:

وهى الشكل التقليدي والمألوف للسيرة الذاتية وله عدة مزايا منها ضمان اطلاع صاحب العمل عليها بسهولة ويسر إذا ما كتبت بشكل سليم.

ولضمان النجاح في كتابة السيرة الذاتية بشكل يلفت انتباه صاحب العمل المنتظر يراعى الآتي:

١. يجب التدقيق في اختيار الألفاظ والتركيبات اللغوية والحرص على عدم وجود أخطاء إملائية أو نحوية فهي أول النقاط السلبية التي تلفت الانتباه.
٢. حاول أن تجعل من الكلمة المكتوبة وسيلة فعالة لتحقيق ما تصبو إليه.
٣. عدم اللجوء إلى كتابة سيرة ذاتية طويلة لان صاحب العمل ليس لديه كثير من الوقت لقراءة مثل هذا النوع من السيرة الذاتية ويفضل أن تكون صفحة واحدة.
٤. عدم استخدام صيغ المنى للمجهول عند الحديث عن إنجازاتك كان تقول عهد إلى بتنفيذ مشروع أو اسند إلى عمل....
٥. عند الحديث عن منجزاتك استخدم أفعال مثل قمت أدرت طورت .الخ.
٦. لا تستخدم عبارات مثل لقد قمت أنا بإنجاز .. أو تطوير....
٧. لا تستخدم فقرات طويلة للحديث عن إنجازاتك بل اعتمد على الفقرات القوية والمختصرة.
٨. ابدأ بكتابة خبراتك السابقة من الأحدث إلى الأقدم حيث تذكر آخر عمل التحقت به والفترة التي قضيتها فيه خاصة إذا كانت الوظيفة الأخيرة لها علاقة بالوظيفة التي تتقدم للحصول عليها.

٩. تجنب تحديد المرتب المطلوب في السيرة الذاتية لأنه يمكن أن يكون في غير صالحك إذا ما بالغت في طلب المرتب وكذلك إذا طلبت مرتب قليل فقد تحرم نفسك من فرصة أن تعطيك الشركة مرتب أعلى مما طلبت.

١٠. لا تبالغ في خبراتك أو تضخمها أو تزيفها لأنه غالبا ما يسهل اكتشافها حتى بعد حصولك على العمل .

١١. اهتم بالشكل الخارجي للسيرة الذاتية وحاول أن تراجعها قبل أن تقوم بطباعتها.

١٢. احتفظ بالورقة التي بها السيرة الذاتية نظيفة وإذا اقتضت الضرورة نسخها احرص على أن تكون النسخة واضحة.

١٣. استخدم البعد الرقمي في الحديث عن إنجازاتك كان تقول نجحت في تخفيض ديون الشركة بنسبة % أو قمت بإعداد برنامج كمبيوتر وفر للشركة % من العمالة أو ما يوازي جنيه شهريا.

١٤. تجنب الكشط أو الشطب في السيرة الذاتية لأنها تعطى انطباع سلبيا.

١٥. احرص على كتابة أكثر من رقم تليفون للاتصال بك وتأكد من صحتها.

١٦. يفضل أن تكتب عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك في السيرة الذاتية.

١٧. يمكن تضمين السيرة الذاتية صورة شخصية في حجم صورة جواز السفر.

ثانياً: السيرة الذاتية الإلكترونية

مع التطور الحديث في استخدام الحاسب الآلي والتوسع في المحتوى التكنولوجي للمعلومات أمكن. إرسال السيرة الذاتية عن طريق البريد الإلكتروني بسهولة ويسر حتى خارج الدولة التي تقيم بها دون الحاجة إلى أجهزة الفاكس العادية أو عن طريق مكاتب البريد.

لضمان النجاح في إرفاق السيرة الذاتية الإلكترونية إلى صاحب العمل يراعى بالإضافة إلى الاعتبارات الخاصة بالسيرة الذاتية الورقية ما يلي:

- أن يكون حجمها مناسب حتى يمكن إرفاقها عبر البريد الإلكتروني الذي يتطلب حجم معين لإمكان إرسال الرسالة
- التأكد من التدقيق اللغوي والنحوي ويفضل استخدام برنامج جيد لمعالجة الكلمات.
- التأكد من التشكيل الجانبي وترك هوامش مناسبة على جوانب الصفحة.
- استخدم الحروف الكبيرة وعلامات الترقيم بشكل صحيح خاصة إذا كانت السيرة الذاتية باللغة الإنجليزية.
- .يمكن استخدام حجم الخط المميز لكتابة بعض المعلومات الهامة.

. أرسل خطاب تمهيدي مع سيرتك الذاتية اذكر فيه اسم الوظيفة المتقدم إليها ورقمها المرجعي إن وجد.
. اذكر أين وكيف سمعت عن الوظيفة وانك تتطلع للعمل فيها بأسلوب جذاب وشيق.
. إذا كانت الجهة صاحبة العمل لها موقع على شبكة الإنترنت قم بزيارته قبل إرسال السيرة الذاتية للاستفادة منه بمعلومات عن نشاطها.
. تأكد من انك كتبت عنوان البريد الإلكتروني المرسل إليه بصورة سليمة لضمان وصول رسالتك.
تابع بريدك الإلكتروني بشكل مستمر لتلقى الردود أو للتأكد من أن رسالتك لم تخطئ الجهة المقصودة
. قم بالاتصال تليفونيا بالجهة صاحبة العمل إذا أمكن للاستعلام عن أي مستجدات تتعلق بالوظيفة.

تــعبـــــــــــــيرات هــــــــــــــامة.....

إن استخدام بعض الكلمات في مواقف محددة بطريقة سليمة يمكن أن يجلب الكثير من الفائدة وهناك بعض التعبيرات والجمل التي يمكن أن تحدث نتائج إيجابية إذا ما استخدمت بشكل جيد عند كتابة السيرة الذاتية نذكر منها:

*** فيما يتعلق بوصفـ ك لنفسـ ك**

- منضبط النفس
- مقنـ ع
- واثق بنفسك
- مجتهد في العمل
- موضوعـ ي
- حذر ودقيق
- تفكير منطقي

*** فيمـ ا يتعلـ ق بخبراتـ ك**

- قدرة على مواجهة المشاكل
- قيادة وتوجيه
- قدرة على التخطيط قصير الأجل

*** كيف تكتب خطاب تمهيدي**

الخطاب التمهيدي هو الخطاب الذي ترفقه سيرتك الذاتية المرسلة إلى صاحب العمل والذي يوضح كيف سمعت عن الوظيفة بالإضافة إلى بعض التفاصيل الهامة.
والخطاب التمهيدي شانه في ذلك شان السيرة الذاتية يجب أن يعامل بقدر من الجدية والاهتمام بحيث يلفت نظر صاحب العمل المرتقب لسيرتك الذاتية المرفقة ومن ثم ترشيحك للمقابلة الشخصية.

الهدف من الخطاب التمهيدي

إن الخطاب التمهيدي يهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين:

***الهدف الأول:** التعبير عن رغبتك في العمل بالوظيفة المعلن عنها.

***الهدف الثاني :** هو إقناع صاحب العمل المرتقب انك الشخص الأمثل للوظيفة المعلن عنها.

لذا يجب أن يكتب بعناية فائقة.

ولما كان الخطاب التمهيدي على قدر كبير من الأهمية سنقدم لك **فيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد على كتابة هذا الخطاب الهام:**

- وجه رسالتك إلى شخص معين إذا أمكن كان توجه إلى رئيس شئون العاملين أو مدير الموارد البشرية فكلما كانت رسالتك موجهة لشخص بعينة كلما لفتت الانتباه.

- أبدا بتعريف نفسك والخبرات العلمية و العملية التي تمتلكها.

- ابتعد عن كتابة أية معلومات غير حقيقية.

- يجب أن تكون رسالة متوسطة الحجم كأن تكون فقرات كل فقرة من إلى سطور.

-اتبع أسلوب سهل وبسيط للكتابة.

- دقق في الأخطاء اللغوية والنحوية.

-اذكر أين وكيف سمعت عن الوظيفة وانك تتطلع للعمل بها .

-اذكر عنوانك ورقم هاتفك وبريدك الإلكتروني.

-لا تنتظر ردود صاحب العمل بل بادر بالاستفسار عن خطابك الذي أرسلت..

اجتياز المقابلات الشخصية

القسم الأول : قبل يوم المقابلة الشخصية

إذا تم تحديد موعد لك لإجراء المقابلة الشخصية من جهة التوظيف يعني ذلك إن سيرتك الذاتية و مؤهلاتك قد أعطت انطباعاً جيدا لتلك الجهة و وعليه تمت دعوتك لإجراء المقابلة عنده يجب عليك إعداد نفسك جيدا .

لحضور المقابلة مع مراعاة التالي :

- تأكد من معرفتك التامة بمقر إجراء المقابلات الشخصية الذي حدد لك وقدرتك على الوصول إليه في الوقت المحدد .
- اجمع ما تستطيع جمعة من معلومات عن جهة التوظيف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة و ذلك عن طريق النشرات التي تصدرها الجهة و كتيباتها أو مواقع الانترنت التابعة لها .
- تحرى عن نوعية المقابلة هل هناك امتحان تحريري ؟ مقابلة مع عدة أشخاص ؟.

-اقترح لنفسك بعض الأسئلة التي تتوقع أن تطرح في المقابلة وضع الجواب المناسب لها.

- ولتنمية مهارة الحوار و الاتصال لديك يمكنك التدريب مع شخص ذي خبره من الأقارب و الأصدقاء .
- اهتم بمظهرك جيدا فالمظهر الحسن يمنحك الثقة بنفسك ويعطي عنك انطباعا جيداً .
- النوم الجيد يساعدك على التركيز أثناء المقابلة .

القسم الثاني : في يوم المقابلة الشخصية

- حضَر نفسك جيداً واصحب معك ما تحتاجه من نسخ من شهاداتك التعليمية و الدورات العملية و صور شخصيه و الأشياء المرتبطة بالمقابلة.
- تأكد من وصولك في الوقت المناسب حيث أن التزامك بموعد المقابلة يؤكد حرصك و التزامك .
- اتجه مباشرة بعد وصولك للموظف المختص وابلغه بموعد المقابلة.
- اقفل جهاز الهاتف الجوال قبل دخول قاعة المقابلات.

القسم الثالث : أسئلة تطرح أثناء المقابلة

هناك العديد من الأسئلة الشائعة تطرح في المقابلات منها ما يلي :

. تكلم عن نفسك .

. ماذا تعرف عن الوظيفة المتقدم لها ؟
. أسباب تقدمكم للعمل بالمنشاة .
. ماذا تعرف عن المنشأة (وضع المنشأة، المنتج ، العملاء)
. ما هي المؤهلات المتوفرة لديك و التي تساعدك على القيام بمهام الوظيفة المتقدم لها ؟
. هل مارست مسبقا مهام الوظيفية المتقدم لها ؟
. ما هي الأجهزة التي تدربت أو عملت عليها سابقا ؟
. ما هي المدة التي قضيتها بلا عمل ؟
. كيف تقضي وقت فراغك ؟
. ما هي المنشآت التي سبق وان قدمت عليها ؟
. اخبرنا عن بعض الأعمال التطوعية التي قمت بها ؟
. ما هي ابرز هواياتك ؟
. تحدث عن ابرز انجازاتك ؟
. متى أخر مرة فقدت فيها أعصابك ولماذا؟
. ما هو مقدار الراتب الذي تتوقعه ؟
. متى ستكون جاهزاً للبدء في العمل ؟
. ما هي أخر دولة سافرت إليها و ما هو سبب السفر ؟
. ما طموحاتك المستقبلية ؟
. ما هي نقاط قوتك و نقاط ضعفك ؟

بعض التصرفات الصحيحة :

- ادخل مقر المقابلة بثقة و قم بمصافحتهم المقابلين وعرفهم بنفسك .
- كن مستمعا جيدا ولبقا و ودوداً و تركز نظرك في اتجاه شخص واحد من المقابلين بل انظر إلى الجميع و أنت تتحدث
- اظهر الاهتمام كما إن عليك الإجابة عن أسئلتهم بإمكانك طرح الأسئلة عليهم إذا لم تفهم أي سؤال .
- اجب عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول و تجنب إجابات نعم و لا .
- استخدم أمثلة لتبين انجازاتك .
- استفسر إذا لم تفهم أي سؤال .
- تكلم بوضوح .
- سوق نفسك . اعرض نقاطك الجيدة و مزاياك و كن ايجابياً .
- حاول أن تبتسم بود لكن لا تصطنع الابتسامة .

- وبعد المقابلة اشكرهم المقابلين على إتاحة الفرصة لك و كرر رغبتك الــشديدة فـــي الحــصول علـــى الوظيفة .

بعض التصرفات الخاطئة :

- يظهر عليك التململ وعدم الاهتمام .
- انتقاد عملك السابق .
- المقاطعة وعدم اللباقة.
-تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

حالـ ـة عمليـ ـة

الشخص الأول

الأفكار : اعلم إنني سأفشل في إجراء هذه المقابلة ، فانا لم أكون أبدا بمهارة الشخص الآخر.

الشعور : متوتر ، مذعور ، غير مرتاح.

النتيجة : حلق جاف ، كلمات متلعثمة ، شعور بعدم الكفاءة ، تجنب المقابلات .

الشخص الثاني

الأفكار : لقد حضرت لهذه المقابلة تحضيرا جيدا ، وأنا الآن اتبع اسلوني الخاص في إجراء المقابلات .

الشعور : هدوء ، ثقة بالنفس ، استعداد تام ، أعصاب هادئة .

النتيجة : سير المقابلة سيرا جيدا ، ارتياح الشخص الذي أجرى معه المقابلة ، انطباع سليم .

يعتبر تشجيع الإنسان لنفسه طريقة فعالة لتعزيز الأداء سواء كان ذلك قبل إجرائه لمقابلة ما فهـــو يزيد من إمكانية نجاحه كلما وجه طاقته نحو التحضير الفعال بعيدا عن أي نوع من القلق والتوتر كما انه يستطيع التغلب على الفشل في حال حدوثه بهذه الطريقة التي لا بد وان تدفعه نحو التعلم من الأخطـــاء بدلا من تضييع الوقت في اللوم والندم.

اليوم التدريبي الخامس

مهـــــارات الاتصـــــال

تعريـف الاتصـــال:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هـــي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس مـــن الممكـــن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقـــسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غيـــر الرســـمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثـــر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

- **مكونات عملية الاتصال:**

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة فـــي المجتمـــع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالهـــا حـــسب مـــا يتوقعه المرسِل . وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر مـــن عناصـــر عمليـــة الاتصال . ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يـــسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته مـــن آثـــار عنـــد المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة . ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبِل إلى المرســـِل ووظيفتهـــا تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها .

- **عناصر عملية الاتصال**

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

. المُرسِل أو المُصدِّر.

. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم.

. الرسالة موضوع الاتصال.

. وسيلة الاتصال.

. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها .

. استرجاع المعلومات.

المرسِل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهـداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مـستقبل الرسـالة لتحقيق هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شـكر منظم . ويعني دلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

الرسالـ ـة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شـكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والدي يتبلور أساسا فـي تحقيـق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

وسيلة الاتصـ ـال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القـرار الخـاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسـيلة أو المنفـذ الـذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).

الاتصال بواسطة التليفون .

الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).

الاتصال من خلال الاجتماعات.

الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه .ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

- . الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها .
  وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .
- . استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .

الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.

الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .

التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم .

معوقـ ـات الاتصـ ـال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عـــدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل مـــن الـــولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها

عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر

استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .

ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعـــرض عنهـــا ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجـــات والرغبـــات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة.

. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره فـــي المعلومـــات ورد الفعـــل نفسه وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنـــى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تـــشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قـــد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

شبكـ ـات الاتصـ ـال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد . وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم . ومن هذه الطـــرق مـــا يلي :

. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

. الاتصال الذي يتم على شكل حرفY وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقـــارير معينـــة مـــن الأعمال إلى رؤسائهم .

. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه **وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :**

. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.

. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

. وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

. **مركز الفرد في التنظيم الهرمي:** لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى

تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية . وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

. **زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:** ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

. **إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات**: من أهـداف عمليـة تيـسير الاتـصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

أ. اختصار الوقت والجهد.

ب. زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

ج. وتبادل المعلومات.

د. وتقصير خطوط الاتصال.

هـ. تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

. **تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات :**حيث تشمل مهارات التحدث ومهـارات الكتابة. **فمهارة الحديث** يعنـي الاهتمـام بمحتـوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفرديـة بـين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابـة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطـوير التفكيـر وزيـادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .

مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

مهارة الإنـصات : اختيار العامل مـا يهمـه مـن معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقـة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين فـي اسـتخدام وسائل الاتصال.

- **تطوير نظم حفظ المعلومات** : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومـات والبيانـات الـسهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المـساحة المطلوبـة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمـان المـستندات والأوراق والأشـرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

- **الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة** : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق أيسر وانخفاضا في الإشاعات .

- **تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة** : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .

- **تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة** : إذا سادت الاتجاهات الموجبة في المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .

- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد و تخليص العاملين من الفقر والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى. ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

- **تقييم نتائج الاتصال** : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصا .وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

<u>استقصاء سلوكي في المجموعات</u>

ضع علامة (صح) في الخانة التي تعتقد أنها تصف سلوكك حاليا في كل بعد من الأبعاد المذكورة مع إضافة ما ترى من عبارات أخرى تصف سلوكك ، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

أبعاد السلوك في المجموعات ،نادرا، أحيانا، غالبا، دائما، ملاحظات ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية.

. أنصت للآخرين بإمعان.

. أعبر بحرية عن مشاعري للآخرين.

. أعبر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين.

. آخذ المبادرة في الجماعة .

. أفهم مشاعر الآخرين .

. أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين.

. أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي.

. أعمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة.

. أتجنب مواجهة الصراعات.

. شديد الحساسية لمركزي في الجماعة.

. أتحكم في انفعالاتي .

. أسهم في نشاط الجماعة.

. يتأثر الغير بآرائي وتفكيري.

. أعرض أفكاري بدقة .

. أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار.

استقصاء الاتصالات الشخصية بين الناس

ضع علامة (صح) في إحدى الخانات الثلاثة حسب أجابتك على السؤال، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

نعم (دائما) ،لا (نادرا)، أحيانا. ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية.

. هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثتك .

. عندما يوجه إليك سؤال غير واضح هل تسأل صاحب السؤال أن يشرح ما يعنيه.

. عندما تحاول شرح شيء ما هل يتجه مستمعوك إلى تلقينك بكلمات تقولها .

. هل تفترض فيمن تحدثه أن يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه.

. هل تسأل غيرك عن شعوره إزاء النقطة التي ربما تكون أنت مصدر إبرازها.

. هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين .

. في محادثتك مع شخص أمور تهم كليكما.

. هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عن آراء من حولك.

. هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحادثه .

. في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر .

. هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين .
. هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجته إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بله.
. هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الغير.
. عندما يؤذي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر.
. هل تعتذر فيما بعد لمن عسى أن تكون قد آذيت شعوره .
. هل يزعجك كثيرا أن يختلف أحدا معك .
. هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا من أحد.
. هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم.
. عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر هل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب .
. هل أنت راض من طريقتك في تسوية خلافك مع الآخرين .
. هل تظل عابسا متجهما فترة طويلة إذا أثارك أحد .
. هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد .
. هل بوسعك عموما أن تثق بالآخرين.
. هل تجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين.
. هل تحاول عامدا متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين .
. هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر وتشعر وتعتقد .
. هل من الصعب أن تأتمن الآخرين .
. هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك .
. في سياق المحادثة هل تدع محدثك ينهي كلامه قبل أن ترد على ما يقول.
. هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثة الآخرين .
. هل تحاول إطلاقا الاستماع للوصول إلى المعنى المقصود في كلام شخص ما .
. هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك عندما تتكلم .
. في سياق المناقشة هل يصعب عليك أن ترى الأمور من وجهة نظر الآخر.
. هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر.
. في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا .
. هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله .
. هل تشعر أن الآخرين يتمنون لو كنت من طراز آخر من الناس .
. هل يفهم الآخرون مشاعرك .
. هل يلمح الآخرون إنك تبدو واثقا من صواب رأيك .
. هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ في أمر ما .

ف ن الإنصـــــات

ضع علامة (صح) أمام الإجابة الأكثر اتفاقا مع سلوكك ، وذلك ضمن جدول أسماء أعمدته هي:

العبارات، دائما ( )، عادة ( ) ، أحيانا ( ) ، نادرا ( ) ، لا تنطبق ( ).

ثم ضع هذه الأسئلة في العمود الأول وأجب في الأعمدة الباقية.

. أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار.

. أهتم تماما بمشاعر وأحاديث المتحدث.

. أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة .

. أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.

. أنتقي وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري.

. أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة .

. لدي القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة.

. استمع لكل ما يقولـــه الطرف الآخر ، بغض النظر عما إذا كنت متفقا معه أو لا.

. أحاول أن يشعر المتحدث دائما بأني مدرك لك ما يقوله .

. لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.

. أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيا .

. أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم.

. أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل.

. أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.

. أركز انتباهي واهتمامي على كل ما يقولـــه الطرف الآخر.

. عندما أتحدث مع طرف آخر ، أراعي العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الموقف والمـــؤثرة في الاتصالات بيني وبينه .

. لدي القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن .

. لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب يلائم وفي الوقت المناسب .

. عندما أتحدث مع طرف آخر أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث .

. أحول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.

. لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما.

. أؤمن تماما بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد الظروف المحيطة .

. أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش في حديثي مع الطرف الآخر.

. لدي القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال.

. أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل .

. أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر.

. أهتم بالنقاط الرئيسة وأتجنب الغرق في التفاصيل.

. أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها .

. أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سأتحدث فيه.

. لدي القدرة على تذكر كل ما دار من أسابيع مضت.

إدارة الـ وقـ ت

كثيراً ما نشعر بأننا في صراع مستمر مع الوقت وغالباً ما ينتصر علينا، فنجد أن الوقــت يمــر بسرعة دون أن نبذل فيه مجهود أو ننجز شي مفيد، ويبقى دائماً الوقت غير كاف لانجاز الكم الهائل مــن الأعمال لتصبح حياتنا مليئة بالفوضى وتراكم المهمات.

فالوقت من أقيم مواردنا وأهمها ،لذا يستحق الاستثمار الكبير في تعلم وتطبيق الخطوات الــصحيحة فــي إدارة الوقت.

أولا : ماهية إدارة الوقت:

تعني إدارة الذات وتقييم قدراتنا واستخدام الوقت لتحقيق أهدافك بطريقة أذكى وبجهد أقل.

أهمية إدارة الوقت:

يفيد الناس في إتمام المهام التي يحتاجوها والقيام بالأشياء التي يرغبون بها.

تساعد في تحديد الحاجات حسب أهميتها و المقارنة بينها وبين أهمية الموارد الأخرى.

مبادئ إدارة الوقت:

يستطيع الشخص استخدام عدد من الأساليب لإدارة الوقت وتحقيق أهدافه كلاً حسب الموقف وهي كما يلي:

- فــرق تســد:

أحيانا يؤجل الناس أعمالهم لأنها تبدوا صعبة أو ضخمة ،فيمكن علاج ذلك بتقسيم المهمة إلى مهام أصغر منها تمكننا من السيطرة عليها،فإن الابتداء بمهمة ما بدلاً من تركها كلية أمر مفيد فكلما انتهى جزء مــن العمل ازداد اهتمام والتزام الفرد بالعمل.

- ركــز على الأولويات:

يتم القيام بالمهمات ذات الأولوية المتدنية قبل نظيرتها ذات الأولوية العالية لأنها أسهل ، ولأن الــشخص الذي يقوم بالمهام المتدنية يشعر في الغالب بأنه منهك ولا يستطيع التركيز على المهام الصعبة مما يجعله مضطراً للتأجيل.

- قــم بالأعمال الصعبة أولا:

يجب أداء الأعمال الصعبة عندما تكون طاقة الشخص عالية، فإن القيام بالمهمة الــصعبة تكــون أسهل عندما يكون الشخص نشيطاً من قيامه بها عندما يكون متعباً.

- حدد مواعيد واقعية للانتهاء من العمل:

أن الالتزام بمواعيد انتهاء المهام يحفز ويحث الشخص الذي يتردد ويؤجل،إلا إنها يجب أن تكون واقعية ويمكن استخدامها لتقييم الأداء. قد يكون الشخص متفائل في تقدير الوقت اللازم للمهمة مما يؤدي إلى الإحباط عندما لا تتحقق الأهداف.

- عقــد اجتماعـــاتك وأنت واقـــف:

هناك طريقة جيدة في التحكم في مقدار الوقت ،إذ يبقى الشخص واقفاً وهو يتحدث مع الزائر مما يضطره أن يبقى واقفاً هو أيضا وهكذا سيصبح الاجتماع اقصر.

- اجمع المهام المتشابهة:

يمكن انجاز جميع المهام المتشابهة في وقت واحد ،مما يقلل مـــن المقاطعـــات ويـــوفر اســـتخدام الموارد والجهود مثل المكالمات الهاتفية.

- استخدام وقــت الهـــدوء والانتظـــار:

يمكن للشخص القيام ببعض المهمات في الفترات الراكدة مثل مراجعة تقريراً أو القيام بـــالتخطيط ليومه أو التفكير في حل مشكلة ما وهو في طريقة للعمل.س

ثانيا : أمور تساعد على تنظيم الوقت:

إن رغبتنا في استغلال الوقت بشكل جيد يحتاج منا إلى إعادة إجراء:

- تقييم للذات من خلال الإجابة عن الأشياء التالية:

- أميل إلى عدم العمل على الأوراق فور رؤيتها.
- أواجه أزمات كثيرة بسبب سوء التخطيط.
- أنهي عملي المتوجب علي بعد ملاحقة من الزملاء.
- أبدأ بالكثير من المشاريع لكني لا أنهيها كلها.
- دائما مشغول ولكن ليس بالضرورة منتجاً .
- إذا كانت الإجابة على أغلبيتها "نعم "فنحن بحجة إلى تنظيم إدارة الوقت!

تغيير عاداتنا السيئة في استخدام الوقت:

إن تحديد هذه الحاجات مهم جدا من أجل إصلاحها أو التخلص منها وأهمها:

- ترديد عبارة "ليس لدي وقت للتخطيط" . إن فقدان التخطيط يؤدي إلى تدهور البرنامج أو الاضطرار إلى العمل بعد انتهاء الدوام و ازدواجية العمل و عدم إنهاء الأعمال في وقتها المحدد.

- ترديد عبارة " أنا دائماً موجود" قد يساعد صاحب هذه العبارة على تنمية اتصالات أفضل و أنه على استعداد دائما لمساعدة الآخرين وان كان على حساب أولوياته ، إلا أن هذه السياسة تمنع السيطرة على وقته وإهمال أولوياته.
- التقليل من القيام بأعمال الآخرين نيابة عنهم، فإن معرفة شخصا ما يحترم قدراتك شي جميل ،إلا أنه في الحقيقة عندما تقوم به تضر بوقتك أنت.
- إلقاء كل شي جانبا في وقت الإلحاح وضغط الأعمال المتراكمة، فيقومون بالتفرغ لمتطلبات الوقت الحالي ربما لا تكون أكثر أهمية من غيرها. فيجب فصل الأمور الملحة عن الأمور المهمة.
- الميل إلى الاحتفاظ بأوراق كثيرة على المكتب، مما يؤدي إلى تراكم بعضها فوق بعض وبالتالي لا يمكن العثور عليها وتصرف الانتباه عن التركيز على شي آخر، فيجب فرز الأوراق إلى مجموعتين : أوراق لعمل اليوم ، وأوراق لعمل الغد تحفظ في مكان آخر .

تحديد العوامل المضيعة للوقت:

من تحليل الجدول الزمني نفاجأ بكمية الوقت المهدور خلال اليوم في نشاطات مردودها قليل و تلهي الشخص عن عمله وأهمها:

- **إضاعة الأشياء:** كثيراً ما نفقد أشياء أو أوراق بين الأوراق المتراكمة أو البحث عن رقم هاتف أو وثيقة وضعناها في المكان الخاص بتلك الأشياء وتأخذ الكثير من الوقت.
- **الاجتماعات:** كم من الوقت يهدر بسبب الاجتماعات التي ما كان يجب أن تعقد أصلاً أو تلك التي تبدأ متأخرة.
- **الهاتف:** كم نسبة الاتصالات غير المتوقعة وغير الضرورية وكم تسمح أن تطول مدة المكالمة.
- **المقاطعات:** عادة يقاطعنا الزملاء بوصولهم إلى مكتبنا ؟هل هذه المقاطعات ضرورية ؟ وهل تؤثر على أدائنا؟.
- **التأجيل:** هناك مهمات نؤجلها طيلة الأسبوع ما العذر ؟ وما النتيجة؟
- **أوراق لا قيمة لها**:نجد أنفسنا نتصفح المجلات والصحف والكتيبات في الوقت الذي يكون فيه لدينا أعمال مفيدة أكثر.
- **الأزمات:** تمضي أياماً كثيرة ونحن نتخبط محاولين حل أزمة وراء الأخرى هل لأننا نواجهها أم لأن قلة نشاطنا المثمر يكمن ورائها؟
- **التكليف المعكوس**:القيام بأعمال الآخرين بترديد عبارة أتركها معي، سأهتم بها لاحقاً على حساب عملك وأولوياتك.
- **الكمالية:** نمضي وقتاً لاهتمامنا بتفاصيل مشروع لا تضر إذا أهملت.
- **اللهو:** نجد أنفسنا نلهي دائماً بما هو حولنا على المكتب.

خطــوات ضرورية لتغيير عـــادة هدر الوقــت:

- توقف عن استخدام أعذار وهمية مثل حاجتك إلى مزيد من المعلومات.
- أزل الأشياء المغرية في مكتبك كالمجلات وما شابه.
- خطط ليومك بهدوء (ما هي أهدافي في اليوم، أي أنشطة احتاجها لانجاز هــذه الأهــداف، مــا هـــي أولوياتي، كم من الوقت مطلوب للقيام بكل مهمة).
- حول المشاريع الضخمة إلى مهمات ممكن تأديتها.
- ابدأ بالمسائل الصعبة ثم كافئ نفسك بما هو ممتع بوقت هادئ .

*** الحــد من تراكــم الأوراق:**

التنظيم الجيد لمكان عملك يساعد بلا شك في الحث والتشجيع على انجاز المهــام بأســرع وقــت وبأفضل مستوى ، لذا من الضروري إتباع نظام يكفل الاحتفاظ بمكتب مرتب خالي من الأوراق محــتفظ بكل المعلومات مرتبة. هناك عدة تقنيات تساعدنا في التخفيف من الأوراق الضرورية وغير الــضرورية من خلال عمل حملة تخفيف الأوراق المتراكمة باستمرار من خلال تنفيذ:

- تعامل مع الأوراق العاجلة فوراً وغير العاجلة فضع جزءاً منها لتنتهي من كل يوم .
- اعمل ملفاً للأوراق الأخرى لتقرأها بعد ذلك (لتجعلها مرجع).
- التخلص كل ما تعاملت معه بالفعل أو كل ما لا تريده.
- ألزم الزملاء بالاختصار عند إرسال نسخة بريد عند الحاجة.
- التحدث إلى الأشخاص بدلا من إرسال أوراق إليهم.
- اطلب من الزملاء أن لا يرسلوا تقريرا إلا في الحالات الاستثنائية.
- إعادة الأوراق غير الضرورية إلى مرسلها.

فالهدف هو إبقاء المكتب مرتبا بعد التخلص من كل ما هو غير ضروري (الكتيبات البراقــة، التقــارير المهملة ....) .أن العديد من الأشخاص يعلموا أن مكاتبهم مليئة بالأوراق ويعتقدوا أنها غيــر مهمــة ولا تتعلق بالعمل الحقيقي ، إلا أنها في الواقع تخفي تحتها أوراق مهمة فيجب علينا التركيز علـــى مــشروع واحد عند القيام بعملية الترتيب .

ملاحظة: إن تخفيف الأوراق يعني تخفيف التكلفة وتحسين الإنتاجية والمعنويات والتواصــل والخــدمات المقدمة إلى الزبائن.

* **التوثيق الفع ال:** يشكل نظام التوثيق سواء أكان الكترونيا أوعلي الأوراق ابــرز إدارة تنظــيم علـــى الإطلاق، فيعتقد معظم الناس أن مسألة التوثيق مسألة ثانوية غير جديرة باهتمــامهم الشخــصي فيكــون التوثيق عشوائي وتتراكم الأوراق بدون تنظيم. ولكي تقوم بتوثيق الأوراق يجب أولاً التغلب على نزعــة

ادخار الكثير من المعلومات وإتباع تقنية الرافت والتي تقرر التصرف بالأوراق التي تتلقاها عبر أربعة طرق هي إما أن تحولها Refer it ، أو أن تعمل عليها Act on it أو أن تضعها في الملف المناسب file it أو أن ترميها Throw it away. وبعد ذلك تقوم بتنظيف الملفات وإعادة تنظيمها وترتيبها وتقييد المعلومة وفق: (الموضوع، الأبجدية ، التاريخ، اللون، جغرافيا، الأرقام) ومن ثم ترتيب الملفات على أساس:

- استخدام العناوين البسيطة.
- وضع الملفات الضرورية المعتاد العمل فيها بالقرب من المكتب .
- تقسيم الملفات المنتفخة بالأوراق وفصل الملفات الضرورية عن غيرها.
- إتباع نظام ترتيب موثوق به وتنظيف الملفات باستمرار.

- التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم تقنيات الوقت، فهو إطار شامل تفصيلي للأهداف والخطط والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق الأهداف.

وحتى تكون عملية التخطيط ناجحة يجب أن تعتمد على توفر أهداف وتصورات مستقبلية تحقق ذاتنا على الصعيد الشخصي والعملي، لذا يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومكتوبة ومفهومة ومقتنعا بها ومتسلسلة زمنيا :

- توفر المعلومات الأزمة .
- وضوح الخطة وتكامل أجزائها.
- احتواء الخطة على بدائل تحقيق الأهداف.
- توفر عنصري الشمولية والتنسيق.
- المرونة والقابلية للتعديل .
- التطوير والتحسين والتطلع للأفضل .

إن التخطيط للنجاح يتعلق بتطويرك واستغلالك لوقتك بشكل جيد تعتمد كثيرا على وضوح أهدافك .فعند التفكير بالأهداف وتشعر بأنها بعيدة الأمد فالأفضل اللجوء إلى تقسيمها إلى مخططات عمل صغيرة ممكن إتباعها الواحدة تلو الأخرى.

وضع مخططات تفصيلية:

فلا يمكن تحقيق الأهداف أمامنا دون أن يكون هناك مخطط لكل من الأهداف بحيث يشكل الطريق الذي ستتبعه خطوة بخطوة، ففي البداية تكتب كل خطوة على الصفحة المناسبة من مفكرتنا من خلال طرح السؤال الرئيسي للهدف ،والذي قد يكون عنوانه مثل " أطمح أن أصبح..." وماذا تحتاج للوصول إلى ذلك؟ومن ثم نحاول تحويل هذه الخطوة الضخمة إلى خطوات صغيرة ممكن تحقيقها واضعين مدة أو مهلة محددة لكل خطوة.

*** إن عملية وضع مخطط تفصيلي تفيد في :**

- تحويل الأهداف المثبطة إلى خطوات ممكن تحقيقها وبالتالي أن تحقيق الأهداف.
- تعطينا نظرة مفيدة في عملنا وتسهل تطبيق الأفكار.
- تمكننا من التركيز على المهم وليس الطارئ وبالتالي تقييم تقدمنا .
- تساعدنا على تفادي المشاكل.

التخطيط اليومي: يأتي التخطيط اليومي بعد المخططات التفصيلية، حيث يمكننا من تنظيم عملنا بواقعية وتنظيم عقلنا ويساعد على التركيز على الأولويات وإنهاء الأعمال في وقتها.

فعند وضعنا للتخطيط اليومي يجب أن نتذكر:

- استخدام مفكرة أو مفهرسة شخصية لتسجيل المهام أو المخططات اليومية.
- تخصيص خمس دقائق في نهاية كل يوم للتخطيط لليوم التالي .
- إكمال ما لم ننجزه اليوم مع التأكد من وجود وقت هادئ للراحة.
- تحديد درجة أولوية لكل بند في المفكرة .
- تفويض الآخرين في حالة كانت هذه المهمة لا تتناسب مع طبيعتك أو شخصيتك.
- تقدير المدة التي يحتاجها كل عمل من خلال تحديد أوقات ضعفك العقلي والجسدي في اليوم حتى تعرف الوقت الذي تستغرقه.
- مراعاة وجود وقت آخر للمهام التي ستطرأ.

- تنظيم الاجتماعات: عند ظهور أزمة أو مشكلة أو أن يطرأ أمر ما يسرع المعنيين إلى عقد اجتماع لمواجهة هذه المشكلة لذا يحتل الاجتماع ركيزة مهمة في الحياة المهنية، فيهدر أشخاص كثيرون وقت في التحضير للاجتماع وعقده والمشاركة فيه

فإن عملية تنظيم الاجتماع عملية ملحة لأداء الموضوع أهمية كبرى وإعطاءه نتائج مثمرة، حيث تتبع هذه العملية مرحلة التحضير لعقد الاجتماع ومرحلة عقد الاجتماع ومرحلة الانتهاء (ما بعد الاجتماع) فهناك قواعد لا بد من إتباعها في كل مرحلة وهي كالتالي:

مرحلة التحضير (ما قبل الاجتماع):

- تحديد مكان وزمان الاجتماع بشكل دقيق .
- تحديد أسماء الأعضاء المشاركين .
- إعداد جدول الأعمال مفصل ودقيق وواضح.
- إبلاغ الأعضاء بمكان وزمان الاجتماع بوقت كافي مسبق مع إرسال نسخة عن جدول الأعمال بالمواضيع المراد مناقشتها بتحديد المدة الزمنية لكل موضوع.
- إعداد مكان مناسب ومريح للاجتماع مجهز بالتسهيلات اللازمة والخدمات الضرورية .

- تحديد فترة الاجتماع (ساعة البدء، ساعة الانتهاء).

مرحلة عقد الاجتماع (أثناء الاجتماع):

- البدء بإلقاء التحية والترحيب بالجمع وتقديم الأعضاء الجدد.
- عرض جدول الأعمال بشكل سريع وواضح.
- البدء بالنقاش وتسييره وتوجيهه نحو الموضوع.
- تشجيع طرح الأفكار وعدم السيطرة على النقاش وإفساح الفرصة للجميع بالمشاركة.
- العناية بالأشخاص والانتباه إلى مشاكلهم وحاجاتهم.
- الالتزام بالوقت المحدد للاجتماع ولوقت كل موضوع .
- الانتباه إلى أهمية تسجيل النقاش وخاصة القرارات المثمرة وعادة تقوم السكرتيرة بهذه المهمة.

مرحلة الانتهاء من الاجتماع (ما بعد الاجتماع):

- تقديم الشكر لجميع الأعضاء.
- الإشارة بما أنجزوه والتركيز على الجوانب الايجابية.
- تحديد موعد الاجتماع القادم ومكان عقده.
- كتابة تقرير عن الاجتماع بحيث يشمل (مكانه وتاريخه، وأسماء الحضور، والمعتذرين والغائبين والبنود والمواضيع والقرارات المتخذة وساعة الانتهاء وساعة وتاريخ عقد الاجتماع التالي).

.تنظيم المشاريع: يعتبر المشروع مجموعة من المهمات المرتبطة الواحدة بالأخرى والتي تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الهدف المنشود.

ويعتمد نجاح وفشل المشروع على أهمية ومراحل تنظيمه، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار مراحل التنظيم التي تتضمن:

- **التخطيط**

تنظيم المشاريع يتطلب أن يكون الإنسان عملياً يتنبأ بالمشاكل قبل حدوثها حتى لا يفاجأ

وتتضمن عملية تخطيط المشاريع الخطوات التالية:

- **تحديد الهدف:** فكلما كان الهدف واضح وموجز يتضح للقائمين الطريق التي يجب إتباعه (كيف يتم الانجاز، من سيشارك، ما هي المشاكل، ما هي وجهة المشروع)
- **تحليل الكلفة والإرباح:** قبل دخول أي مشروع يجب إجراء دراسة منظمة للتكاليف والإرباح والتي تكون إما مادية أو معنوية
- **تقسيم المشروع إلى مجموعة** مهمات بسيطة عندما يكون المشروع ضخم يستحسن تحويله إلى خطوات بسيطة حسب الأولوية.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لانجاز المهمات.

- تكليف الآخرين بالمهمات إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

- **المراقبة**: تهدف إلى التأكد من سير المشروع بالاتجاه السليم والإسراع في معالجة الأخطاء والمشاكل. وهذا يتطلب مراقبة المهمات المدونة يوميا وتحديد الأولوية لمهمات المشروع ومراجعة الأوراق المستعجلة في ملف المشروع باستمرار مع وضعها في ملف واحد يكون أمامنا دائما.

- **التقييم والمراجعة**: تعتبر هذه الخطوط أساسية لأنها تساعدنا على معرفة أسباب الفشل أو معرفة العوامل التي ساهمت في نجاحه لذا يجب تقييم لائحة مراجعة المشروع والتأكد من إنهاء المشروع في وقته المحدد والتأكد من التقيد بالموازنة المتخصصة له.

- **ترويض المكالمات الهاتفية**: أصبحت المكالمات الهاتفية في الآونة الأخيرة ضرورة من ضروريات حياتنا لا يمكن الاستغناء عنها لدرجة الخلط بين السلبيات والايجابيات فلا نعرف مدى الاستفادة ومدى هدر الوقت ،إلا إننا هنا نريد استخدامها بشكل فعال ومناسب يعمل على زيادة كفاءة الأداء وتحسينه.

وهذا يتطلب ترويض وضبط المكالمات الهاتفية بما يقتضي تحقيق الهدف من مهامنا،لذا يجب إتباع ما يلي:

- أعد نفسك للمكالمة كما تعد لنفسك للاجتماع.
- حاول تجنب تشتيت الانتباه عند القيام بالمكالمات ،وركز على ما يقوله المتحدث.
- لا تجعل المكالمة تطول عما حددته في الأجندة إلا إذا كان هناك سبب وجيه (مشكلة ،أزمة).
- حدد الهدف والأولوية عند إجراء المكالمة.
- اجر المكالمات كلها معاً ،فإذا كان احد الأرقام مشغولاً عاود الاتصال بعد انتهائك من الاتصالات الأخرى.
- استخدم مكبر صوت الهاتف لتقوم بعمل أشياء أخرى في وقت الاتصال نفسه.
- حدد لمن تريدهم أن يتصلوا بك وقت مناسب لك وسجله في مفكرتك.
- إذا كنت مشغولاً للغاية وكان من الصعب عليك إنهاء مكالمة جاءت لك يمكنك أن تقول :"هل هناك شيء آخر ترغب في مناقشته قبل أن ننهي المكالمة ،أو يمكننا مناقشة ذلك المرة القادمة،.......".
- استخدم آلة تسجيل الرسائل على نظام البريد الصوتي وحدد وقتاً لسماع الرسائل وسجل ملاحظات عليها.

نحو إدارة أفضل:

- تحليل استخدام الوقت: من السهل أن تمضي وقتا طويلا في أعمال روتينية على حساب أولويات أخرى كالمهام الإنتاجية بحيث توزع المهام على ساعات العمل اليومية حسب أولوياتها وأهميتها.

عمل جدول زمني بعدد الساعات التي يمضيها في أنشطة محددة ، فالجدول الزمني يوفر لك نقطة البداية لتحديد المجالات التي ينبغي أن تتحسن. وتعتمد المدة الزمنية للجدول على طبيعة عملك إذا كان شهرياً أو أسبوعيا .

تحديد أوقات المهام و الأعمال في الجدول بوحدات من - دقيقة وسجل بالضبط كل الأعمال التي ينبغي أن تؤديها . فهذا يساعدك على تحديد الوقت المقيد والمهام غير الضرورية .

- **مراجعة الجدول الزمني**: تحليل الجدول وحساب كمية الوقت الذي يقضى في مراجعة البريد ومكالمات الهواتف سيقدم صورة واضحة عن يوم عملك ويساعدك على توزيع وقتك بطريقة أكثر كفاءة.

إدارة الاجتمـ اعـ ات

مقدمـ ة

هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات وفضها وتسجيل وتوزيع وقائعها من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء. ولعل ما نعانيه الآن من مشاكل إدارية في كثير من المؤسسات فـــي القطاعـــات الثلاثة يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة والسهولة ولعل أوضح **المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في :**

- المشاركين يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات .
- الأداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات وطولها .
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب .
- الاجتماعات تتخبط ولا تحقق أغراضها .
- بند "المواضيع الأخرى" في أجندة الاجتماعات يتم استغلاله لإضاعة الوقت والى تمديد النقـــاش فـــي موضوعات لا صلة للاجتماع بها .
- عدم الالتزام بمواعيد بداية ونهاية الاجتماعات .

إن الاجتماع الفاشل مضيعة للوقت والمال وذلك لأنه يبتعد عن غرضه أو يحضره أشخاص غيـــر المعنيين بغرضه. أما الاجتماع الناجح فهو ذلك الاجتماع الذي يحقق نتائج اكبر بكثير من النتـــائج التـــي يحققها المجتمعون فرادى.

أنواع وأغراض الاجتماعات:

) **الاجتماع التنويري:** يعقد بغرض التنوير فقط بما تم إنجازه من عمل أو بموقف التنفيذ فى نشاط ما أو لنقل أو تعديل في منشط أو سياسة ما.

) **الاجتماعات الدورية (التشاور وتبادل المعلومات):** تعقد بشكل منتظم في حالة المشروعات والمناشط وعادة يقدم كل شخص مسئول عن مشروع أو مهمة ما إفادة بالموقف الراهن وسير التنفيذ. وتنتهي هـــذه الاجتماعات عادة بالتخطيط المشترك لما سوف يتم إنجازه حتى موعد الاجتماع القادم حسب الخطة العامة المتفق عليها.

) **اجتماعات لتحديد المشاكل والمعوقات:** تعقد بغرض التعرف على المشاكل أو تحديدها أو توقعهـــا أو التعرض لكيفية معالجتها.

) **اجتماعات لحل المشكلات:** وهى تعقد لحل مشكلة أو أكثر وعادة ما يتم ذلك على مرحلتين: المرحلة الأولى لاستنباط الأفكار وطرح المقترحات والمرحلة الثانية لتقييم المقترحات المطروحة واختيار أصلحها.

) **اجتماعات التقييم واتخاذ القرار:** هي الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات (لجنة التسيير/مجلس الإدارة) وذلك بأن تكون هناك أجندة معدة بشكل محدد تشمل القرارات المتوقع أن تصدر استناداً على مادة مكتوبة ترسل للمجتمعين قبل وقت كاف.

) **اجتماعات تنفيذ القرارات:** وتعقد هذه الاجتماعات لتنفيذ الخطط المجازة حيث تكون المهام قد حددت والقرارات قد اتخذت مسبقاً وتم تحديد الأشخاص المسئولين عن التنفيذ والزمن والظروف المطلوبة للتنفيذ.

النواحي التنظيمية والإجرائية في الاجتماعات:

لإنجاح الاجتماعات لابد من مراعاة بعض النواحي التنظيمية والإجرائية فى مختلف المراحل:

- مرحلة ما قبل الاجتماع:

التحضير الجيَد يزيد من فرصة نجاح الاجتماع إذا ما أدى كل مشارك دوره بفعالية. وفيما يلي أدوار **العناصر الأساسية في الاجتماعات:**

(أ) صاحب الدعوة للاجتماع:

توزيع الدعوة للاجتماع قبل وقت كاف على أن تشمل الأتي:

- الغرض من الاجتماع .
- التاريخ .
- المكان .
- الأجندة .
- المدة التي سيستغرقها الاجتماع .
- نوع التجهيزات المتوقعة من كل مشارك .
- وقائع الاجتماع السابق (إن وجدت أو لم يتم توزيعها) .
- يطلب من المشاركين تأكيد الحضور إذا كان ذلك ممكناً .
- التجهيزات المكانية(القاعة المقاعد الكهرباء المأكولات والمشروبات، أجهزة العرض موافقة السلطات) .

(ب) المشارك ون:

- أن يكون لديك ما تشارك به وإلا فاعتذر .
- إذا كنت ترغب فى الحضور ولا تستطيع رشح شخصاً مناسباً بدلاً عنك .
- أقترح تعديلات على الأجندة أن لم تكن مناسبة لغرض الاجتماع .
- خطط لمشاغلك الأخرى بطريقة تمكنك من حضور الاجتماع فى الوقت المحدد وبشكل مريح .
- تأكد من أن لا شئ سوف يزعجك أثناء الاجتماع .
- راجع وقائع الاجتماع السابق وأسأل نفسك (هل أديت ما أوكل إلىَ فى الاجتماع السابق) .
- كن مستعداً لموضوعات الاجتماع أمض بعض الوقت فى قراءة المذكرات والمواد التي أرسلت إليك.

- أثناء الاجتماع:

هناك أدوار محددة للأفراد المشاركين في الاجتماعات أثناء انعقاد الاجتماع على النحو التالي:

) القائد الرسمي

يقوم القائد الرسمي بافتتاح الاجتماع ويوضح الغرض منه وتعريف المشاركين على الميسر وضابط الوقت ومسجل الوقائع والحصول على موافقتهم في الكيفية التي يتم بها قيام كل بعمله وفى النهاية يقوم بإنهاء الاجتماع.

) الميسر

هو الشخص الذي يقوم بدور المنظم المحايد وذلك بمساعدة المشاركين فى الاجتماع على التركيز على محتوى وأهداف الاجتماع وكيفية تسيير الاجتماع. ويكون الميسر مسئولا عن إدارة النقاش بشكل متوازن مع حماية الأفراد من الاتهامات والهجوم الشخصي.

) المسجل (المقرر)

هو الشخص الذي يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم إصدارها وتقديم ملخص بذلك نهاية الاجتماع.

) ضابط الوقت

هو الشخص الذي يقوم بالحصول على موافقة المشاركين فى بداية الاجتماع على الجدول الزمني لكل بند ومتابعة تنفيذ البرنامج الزمني على النحو الذي أتفق عليه.

) المراقب

أحياناً يكون هناك مراقبين في بعض الاجتماعات وظيفتهم ليست الحكم على محتوى الاجتماع ولكن بتقديم مقترحات لتحسين أداء المجموعات في الاجتماعات القادمة. والمراقب غير مسموح له

بالمشاركة في الاجتماع بل يؤدى دوره في صمت حيث يراقب العلاقات والمعاملات بين المشاركين في الاجتماع وكيفية تكوين الأفكار وطريقة القيادة.

) المشارك

هو الشخص الذي يشارك في الاجتماع دون أن يقوم بأي من الأدوار السابقة.

الإتفاق على الأسس والقواعد:

من الضروري جداً أن تتفق المجموعة على القواعد والأسس الخاصة بالإجراءات التي تساعد على إنجاح الاجتماعات **ومن هذه القواعد:**

- بداية ونهاية الاجتماعات في الوقت المتفق عليه حسب الجدول.
- أسرد الحقائق أو الأحداث قبل طرح الأسئلة.
- للوصول إلى قرار بشأن ما أكتب اقتراحك بشكل واضح ومحدد، ثم قدمه للمجموعة وتحمل المسئولية في الحصول على موافقة كل الأطراف المشاركة.
- ذكر الأسماء والأماكن المعينة عند التحدث عن مشكلة أو موضوع معين.
- أضف شيئاً جديداً عندما تتحدث.
- لا تنغمس في مناقشات جانبية.
- تقاسم وقت الحديث مع الآخرين.
- كن مرناً.

خط وات الاجتماع الجيد د

أ) قبل الاجتماع:

- خطط للاجتماع بشكل جيد: من ماذا متى لماذا وكم؟
- إعداد الأجندة وإرسالها مقدماً لكل المشاركين.
- إذا كنت المسئول أحضر مبكراً يوم الاجتماع وتأكد من أن كل التجهيزات قد تمت بالشكل المطلوب.

ب) في بداية الاجتماع:

- أبدأ في الوقت المحدد حتى لا تعاقب من حضروا فى الزمن وتحفز من تأخروا بانتظارهم.
- ادعوا الحاضرين لتعريف أنفسهم وتوضيح توقعاتهم من الاجتماع.
- حدد الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الخمسة .
- قدم الأجندة وأجرى التعديلات اللازمة إذا أستدعى الأمر.
- ضع إطار زمني واضح لكل عنصر من عناصر الاجتماع. وأعط الأولوية للموضوعات ذات الأهمية القصوى ثم الأقل أهمية.

- خصص وقتاً للراحة، تناول الشاي، تناول الطعام والصلوات إذا تطلب الأمر.
- خذ موافقة كل المشاركين على النقاط و أعلاه.
- راجع ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع السابق وما تم تنفيذه منه.

ت) خلال الاجتماع:

- ركز في مشكلة أو موضوع واحد في كل مرة.
- وزع الفرص بشكل متوازن بين المشاركين.
- لخص ما تم التوصل إليه في كل موضوع قبل الانتقال إلى الموضوع التالي.
- التزم ما أمكن بالإطار الزمني المحدد لكل موضوع.
- تأكد من التسجيل الدقيق لوقائع الاجتماع على الدفتر المخصص لذلك (ليس على أوراق متفرقة حتى لا يحدث فقدان أو تغيير لبعض وقائع الاجتماع) .
- أحصل على توقيعات المشاركين على محضر الاجتماعات قبل إنهاء الاجتماع.
- توجه بالشكر للمشاركين في الاجتماع على مشاركتهم.

ث) في نهاية الاجتماع:

- راجع الخطوات العملية التالية التي أتفق عليها. تأكد أن كل شخص يعلم ماذا عليه أن يفعل ومتى.
- راجع وقائع الاجتماع.
- حدد تاريخ ومكان الاجتماع التالي وحدد الأجندة الأولية.
- قيم الاجتماع وضع خططاً للتحسين في الاجتماعات القادمة.
- أنه الاجتماع بشكل حاسم وإيجابي.
- نظافة وإعادة ترتيب مكان الاجتماع.

ج) ما بعد الاجتماع:

- قم بإعداد وقائع الاجتماع لتوزيعها على المشاركين.
- تأكد من وصول وقائع الاجتماع لكل المعنيين من مشاركين أو كل من له صلة بالقرارات التي اتخذت في الاجتماع.
- تابع تنفيذ الخطط والقرارات التي تم الاتفاق عليها تمهيداً للتخطيط للاجتماع القادم.
- عند التخطيط للاجتماع التالي تأكد من تجنب كل أخطاء الاجتماعات السابقة.

إعـــداد التقـاريـر

أولاً: تعـريف التقـريـر

هناك العديد من **التعريفات للتقرير منها:**

هوعرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينـة عرضـاً تحليليـاً بطريقة سلسة مبسطة مع ذكر المقترحات التي تتناسب مع النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل.

وهو وثيقة إدارية للاتصال الكتابي أو الشفوي بين مختلف المستويات الإدارية تتـضمن عرضـاً وافيـاً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين.

ومن ذلك يتضح أن التقرير:

- قد يكون مكتوباً أو شفوياً.
- قد يتضمن حقائق ومعلومات ومقترحات وتوجيهات.
- قد يكون وسيلة اتصال بين شخصين أو جهتين.

ثانيا : أهداف التقرير:

- إعطاء معلومات إدارية لازمة للعمل.
- تفسير ظاهرة مرتبطة بمستقبل العمل.
- عرض أفكار جديدة لتحسين العمل.
- دراسة مشكلة محددة في بيئة العمل.
- توفير معلومات لازمة لصناعة القرار.

ثالثا : متطلبات في التقرير

- التفكير الموضوعي.
- الاستنتاج المنطقي.
- الصياغة اللغوية السليمة.
- القدرة على التعامل مع المعطيات والمعلومات.
- معرفة وفهم الاتجاهات الإنسانية في بيئة العمل.
- توقع ردود فعل القارئ على مضمون التقرير.

رابعا : خطوات إعداد التقرير:

هناك عدة خطوات يجب أن يتبعها كاتب التقرير وهي كالآتي:

- الشعور بالمشكلة وتحديدها وتحليلها :

وتعتمد هذه الخطوة على مهارة كاتب التقرير في تحديد المشكلة وهي من أهم مراحل كتابة التقرير.

- تحديد هدف التقرير وهيكله العام :

تحديد الهدف من التقرير وهيكله العام يحقق المزايا التالية:

- العرض المنظم والمنطقي للأفكار.
- إعطاء كل جزء في التقرير القدر المناسب من الاهتمام وفقاً لأهميته مقارنةً بالأجزاء الأخرى .
- تحديد الوقت والجهد والموارد اللازمة للانتهاء من كتابة التقرير.

- تنظيم البيانات والمعلومات وتحليلها :

ويقصد بها الحقائق والآراء التي تخدم التقرير أي التي تتعلق بموضوع التقرير مباشرة وتؤدي إلى استخلاص نتائج محددة لذا لابد من:

أ. تحديد مصادر البيانات والمعلومات (مراسلات، سجلات، الخ)

ب. تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات (ملاحظة، مقابلة، استبيان، الخ)

ج. تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات

د. العرض البياني للمعلومات (رسوم، جداول، الخ) على أن يراعى في أساليب العرض البساطة وعدم التعقيد وتوضيح مصادر المعلومات. إذا تم استخدام عدد كبير من الرسوم البيانية يمكن أن تكون في ملحق خاص.

هـ. تفسير البيانات وتحليلها:يجب أن تكون منطقية واضحة غير متحيزة.

- كتابة التقرير وتحديد طريقة العرض :

أ. وضع الجدول الزمني: يتم هنا تحديد الزمن المناسب للانتهاء من كل خطوة وهي الخطوة الأخيرة والتي تليها مباشرة مرحلة الكتابة .

ب. كتابة التقرير: ويراعى فيها الآتي

- العنوان واضحاً ومحققاً لهدف التقرير.
- عرض المعلومات بصورة متسلسلة، وتحت عناوين رئيسية وفرعية.
- بيان النتائج التي تم التوصل إليها والمقترحات المقدمة.

ج. المراجعة: بها يجيب كاتب التقرير على عدة أسئلة مثل هل التقرير واضح؟ هل هناك نقطة ما لم تتم تغطيتها بالصورة المناسبة الخ.

د. تحديد طريقة العرض: إذا كان التقرير سيعرض على مجموعة فعلى كاتب التقرير أن يحدد طريقة العرض والمعينات التي سيستخدمها.

أنـ ـواع التقـ ـاريـ ـر

تصنف التقارير على ضوء العوامل الآتية:

- **الموضوع**: مالية/ محاسبية/ إدارية/ تسويقية.
- تقارير تقدم العمل.
- **سلطة التكليف:** بناءاً على تكليف رسمي من سلطة أعلى لإنجاز مهمة محددة.
- **الرسمية**: تقارير رسمية وفق إجراءات معينة لا يجوز تجاوزها - تقارير غير رسمية عادة مـا تـتم داخل الإدارة الواحدة.
- **الحجم:** من حيث الطول والقصر.
- **الفترة الزمنية التي يغطيها**: تقارير دورية، طارئة، الخ.
- **الجهة الموجه لها التقرير**: داخلي، خارجي.
- **هيئة وشكل التقرير**: شفوي أو مكتوب.
- **الغرض:** تنسيق، إعطاء معلومات، الخ.
- **دورة التقرير**: رأسية، أفقية، متعددة الاتجاهات.
- **المستويات:** دولية، وطنية، قطاعي، الوحدة.

خامسا : نظام تدفق المعلومات الإدارية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الإطار الذي يحدد:

- الإدارات والوحدات التي تتكون منها المؤسسة.
- المواقع الوظيفية بكل الإدارات والوحدات بالمؤسسة.
- الوصف الوظيفي لكل موقع وظيفي بالإدارات/والوحدات المعنية بالمؤسسة (المسئولية والصلاحيات).
- العلاقات بين كل موقع داخل الإدارة/ الوحدة الواحدة المعنية بالمؤسسة.
- العلاقات بين الإدارات/ الوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

وبشكل إجمالي فإن الهيكل التنظيمي يُعنى في المقام الأول بتحديد دور كل فرد أو إدارة (مـسئولياته وصلاحياته) في تحقيق أهداف المؤسسة. وبما أن أهداف المؤسسة يتم تحقيقها من خلال برامج وأنـشطة يلعب فيها كل فرد أو إدارة دوراً محدداً بمسئوليات وصلاحيات محددة فلا بد من تـوفير آليـة لتـداول المعلومات بين الأفراد والإدارات تمكن من القيام بالأدوار المطلوبة على الوجه الأكمل. هذه الآلية يطلـق عليها اسم نظام تدفق المعلومات.

وعند التفكير في تصميم نظام تدفق معلومات لأي مؤسسة يجب في البداية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي صلاحيات/ مسئوليات كل إدارة/ وحدة بالمؤسسة؟ ومن ثَمّ ما هي صلاحيات ومسئوليات كـل موقع وظيفي في الإدارة/ الوحدة.

- ما هي القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة كل موقع وظيفي في الإدارة/ الوحدة.
- ما هي المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار من هذه القرارات؟.
- أين يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ كل قرار؟.
- متى يتطلب الأمر الحصول على هذه المعلومات؟ (الفترة الزمنية).
- كيف يمكن الحصول على هذه المعلومات؟ (أشكال الحصول على المعلومات)وبناءاً على **ذلك يتم تصميم نظام تدفق المعلومات للمؤسسة على ثلاث مستويات:**

- نظام تدفق المعلومات داخل الإدارة/ الوحدة (بين الموقع الوظيفي في الإدارة/ الوحدة في المؤسسة).
- نظام تدفق المعلومات داخل المؤسسة (بين الإدارات/ الوحدات المختلفة في المؤسسة).
- نظام تدفق المعلومات بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها (بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى أو المجتمع).

وعليه فإن نظام تدفق المعلومات يتضمن الآتي:

- المعلومات المطلوبة لكل جهة معنية بالأمر (محتويات التقرير).
- وسائل وأشكال تداول المعلومات (تقارير مكتوبة تقارير شفاهية).
- الإطار الزمني لتداول التقارير (يومية شهرية ½ سنوية سنوية).
- الأفراد أو الجهات المسئولة عن إعداد التقارير.
- الجهات التي تقدم إليها هذه المعلومات (التقارير).

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

يمكن أن ننظر للحياة كحلقات متواصلة من القرارات ,ويمكن أن تبدو بعض القرارات غير مهمة ولكنها في واقع الأمر مهمة للغاية.

وتتعدد أسباب ومؤثرات اتخاذ القرارات ,كالعادة أو الصدفة أو بسبب تأثير الضغط ولكن كل طرق صنع القرار الجيد أو حل مشكلة تتبع نفس الطريقة.

عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلات معينة ظهرت أثناء العمل. عملية اتخاذ القرار مسالة ذات أبعاد عديدة **وتتم وفقاً للخطوات التالية:**

- **دراسة الوضع** : وهي الخطوة التي يتم فيها جمع معلومات تفصيلية عن كل الأشياء المتعلقة والمؤثرة أو المتأثرة بالأمر موضوع القرار.
- **تحديد المشكلة** : من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة/ المشكلات التي تتعلق بالأمر موضوع القرار وهنا يتطلب الأمر تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن الخطوات التالية تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تحديد المشكلة بالشكل سليم ودقيق.
- **تحليل المشكلة** : وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة/ المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.
- **وضع الحلول**: بناءً على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وأثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة. ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثَمّ يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء.
- **اختيار الحل الأنسب**: بناءاً على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف المؤسسة والأمر موضوع القرار والظروف المحيطة به.
- **تنفيذ القرار**: لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.

) **تقييم القرار** : بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناءاً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار أخر بديل.

من هذا السرد لخطوات عملية اتخاذ القرار يتضح أن المعلومات التي يتم توفيرها في مرحلة تحليل الوضع هي الأساس في كل الخطوات التي تليها وبالتالي فهي المعطى الأساسي لاتخاذ القرار السليم والمناسب وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومفصلة وشاملة لكل جوانب الأمر موضوع القرار كلما أسهم ذلك بفعالية في الوصول سريعاَ للقرار المناسب.

عليه فإن المعلومات التي تستخدم كمُدخل لاتخاذ قرارات لابد أن يتوفر فيها الآتي :

- بيانات تفصيلية عن كل الجوانب المتعلقة بالأمر موضوع القرار .
- تحديد المشكلات بشكل دقيق مع توضيح أسبابها وأثارها .
- تقديم واقتراح جملة حلول لهذه المشكلات مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل حل من هذه الحلول .
- توفير تغذية راجعة عن القرارات التي تم إنجازها بحيث يشمل ذلك آثارها السلبية والإيجابية معاً.

أهداف عملية صنع القرار:

. جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة .

. ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدّة أشياء مهمة في حياتنا .

. تجنب الطريقة التلقائية أو الاعتيادية في صنع القرار .

. تجنب نوع من الأفكار الغير عقلانية ,فرضيات مزيفة مخاوف احتياجات وعواطف أخرى تُعطل صنع القرار الجيد .

خطوات عملية صنع القرار:

الخطوة الأولى :قرر فيما إذا هناك أي مشكلة وإذا كان هناك أوصف وافهم المشكلة وابحث عن بعض الحلول اقبل التحدي لمعالجة المشكلة.

إن التحديد الجيد للمشكلة يعتبر خطوة مهمة في الوصول إلى قرار سليم وبالتالي علينا طرح عدّة أسئلة حتى نتوصل إلى تحديد جيد للمشكلة مثل هل هناك مشكلة؟ هل هناك أي حلول لهذه المشكلة؟ هل لي أي وقت لفصل شيء يتعلق بالمشكلة؟ هل هي مشكلة سهل السيطرة عليها وقابلة للحل؟ وهل أنا أبالغ بالتفاؤل أو التشاؤم؟

الخطوة الثانية :إذا كنت تعلم ما هي المشكلة فقرر الآن ماذا تريد بالمستقبل. ماذا تُقيِّم؟ عيّن أهدافك الرئيسية وأولوياتك وقم باختيار أهم هذه الأهداف والأولويات.

الخطوة الثالثة :بعد أن تقرر أن تتعامل مع المشكلة وتحدد أهدافك فمن المهم أن تفكر بأكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل ,فالقرار الأخير لن يكون أفضل من الاحتمالات المدروسة والصعوبة الشائعة في هذه المرحلة هي الفكرة المهزومة " لا أستطيع إيجاد أي حلول جيدة ". وللتغلب على هذه الصعوبة فإنه من المفضل تشكيل مجموعة عمل من الخبراء أو العاملين معك لإجراء "عصف ذهني" حول الحلول المقترحة لحل المشكلة. ستساهم مناقشات هذه المجموعة في توفير حلول مبتكرة كما أنها ستمكن من الوصول إلى الحلول الجيدة من خلال توفير أكبر قدر من الحلول المحتملة .

ويجب أن تتبع بعض الشروط لإنجاح عمل مجموعة العصف الذهني وهي :

- **مرحلة الأولى من العصف الذهني :**لا تقيّم أي من الحلول المقترحة مهما كانت سيئة أو جيدة واقعية أو غير واقعية...الخ. فقط قم بتجميع أكبر قدر ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة المطروحة وقم بتسجيلها.
- **في المرحلة الثانية من العصف الذهني :**تقوم المجموعة بدراسة كل الحلول المقترحة والتعرّف عليها وربط كل واحد منها بالمشكلة.

الخطوة الرابعة: كل صانع قرار يحتاج لأن يعلم القوى النفسية التي تمنعنا من اتخاذ القرارات الهامة ومن أهم العوائق اللاإرادية هي :

- أن تكون بدون اتصال مع المشاعر والقيم الضاغطة وستعمل مع تعطيل تفكير صافي. هذا سيؤدي إلى قبول الأشياء كما هي. عندما يُفضل الناس أو يستقيلوا من عملهم يقولون " أن لا أهتم "ولكن بدقة أكثر هم مشلولين مثل لا يشعرون لا يحفزون وغير مرتبطة بأحد مترددين وغامضين .
- الشك بالنفس القلق الاكتئاب الغضب المكبوت الحاجة للأمل الذي يتصل بالقرارات ومن الممكن أيضاً أن تؤدي للانهزام .
- الفكرة المبالغ بها عن الشخص ممكن أن تؤدي إلى قرارات سيئة حيث تؤخذ القرارات الغير حكيمة فقط لأنها تجعلنا نبدو مهمين أو ناجحين للحظة ما .
- أن تكون متواكلاً لدرجة كبيرة .
- تفكير توّاق في أشكال متعددة (الكمالية ,تريد كل شيء تريد حلول نشيطة الأمل من أنه هناك شيء أحسن سيحدث) كل هذا يعمل على تضييع صنع القرار .
- إذا أسأنا معاملة أنفسنا بعد صنعنا لقرار ضعيف هذا سيعمل على تجنب صنع أي قرارات في المستقبل .
- إذا كان هناك مخرجات معينة تقلقنا .فيمكننا عدم التفكير بجدية بهذه البدائل كبدائل جيدة .

. تعمل بعض عواطفنا على الإسراع في اتخاذ قراراتنا .

إذا كانت مجموعة ستتخذ القرار فيجب أن تحذر من "تفكير الجماعة" هناك دليل على أن الجماعات يمكنها في بعض الأحيان حل المشاكل أفضل ولكن في بعض الأحيان قد تصل المجموعات إلى قرارات غير عقلانية. فالمجموعات تتخذ قرارات جيدة إذا كانت أغلبية الأعضاء أكفّاء ويعملون بشكل جيد .

يجب أن يتم دعم وتنقية الأفكار الجديدة أولاً ومثل كل باقي الحلول يجب تحديها بعقلانية. من المهم أن تطلب من كل فرد بين الحين والآخر أن يعبر عن رأيه في موضوع معين بطريقته الخاصة مثل كتابة تعليقاته وفي كل الأحوال تعتبر طريقة صنع القرار في المجموعة بطيئة ولكنها بالعادة أفضل من صنع قرار لشخص واحد هذا إذا اتبعت المجموعة قواعد صنع القرار الجيد .

من الواضح أن الكثير من العوائق العاطفية التي تقف في وجه صنع القرار تكون نابعة من شخصية الإنسان نفسه ويصعب التعامل معها. مثل إنكار المشاعر والاكتئاب أو الاستقلالية. وفي بعض الحالات حيث أن هناك نقاط عتمة عندها نحتاج إلى تأجيل القرار حتى يتم إبعاد هذه العوائق .وإذا كان القرار لا يحتمل التأجيل وكنت منتبهاً لعوائق نفسية خطيرة ممكن لها أن تؤثر على قراراتك فينبغي عليك أن تطلب مساعدة من شخص ما محترف .

يوجد هناك دائماً نقاشات عقلانية ومنطقية بجانب وضد كل اختيار. يجب أن تسعى للبحث عن الحقائق (المعلومات التقنية والخبرات الشخصية) من أي مصدر بما فيها الخبرات وآخرين لهم نفس المشاكل وأشخاص متبرعين. يجب أن تدرس العناصر والمصادر (الحدود والأضرار المستخدمة للتغلب على المشكلة والقوى المعاكسة.

لا يمكن أن يُبنى قرارك على الحقائق فقط. لا بد أن تدرس ردود أفعالك الشخصية والحدسية والغامضة الموجهة عن طريق مشاعرك. تأمّل كل اختيار وفكّر بالمخرجات المحتملة عن كل واحد منهم. اسأل نفسك: ما هو أفضل شيء يمكن حدوثه إذا طبقت هذه الاختيارات؟ ما هو أسوأ شيء يمكن حدوثه؟ هل هناك طريقة لإثبات البدائل الخاطئة والتغلب على المخاوف أعط نفسك الوقت لتخيّل كيف أن كل اختيار يمكن أن يكون مرضياً أو مزعجاً

ين ين العاشر و الحادي عشر

تنسيق المشاريـ ـع

يقال أن أي عمل ناجح يعتمد في الأساس على ثلاثة عناصر تبدأ بحرف **M** باللغة الإنجليزية:
Man , Management, and Money

- الإنسان (وهو العنصر الأهم وحيث يبدأ الإبداع والطموح والتحدي)
- الإدارة (حيث يشمل ذلك التخطيط والتنفيذ والمراقبة وغير ذلك)
- المال (وهو ما يمثل الوقود الذي يغذي الآلة ويضمن سيرها)

تعريف المشروع

المشروع هو سلسلة من الأعمال والأهداف التي تنفذ في نطاق:

تخطيط مبرمج (دراسات أولية ، رسومات ، جداول كميات ، مواصفات ، شروط ، ...الخ)

مواعيد محددة (تاريخ بداية وتاريخ نهاية)

تمويل محدد (ميزانية)

المشروع:

هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي لها أهداف محددة يتم تصميمها للحصول على نتائج محـــددة فـــي أوقات زمنية محددة.

البرنامـ ـج:

هو عبارة عن مجموعة من المشاريع التي تصب أهدافها الجزئية مجتمعة في الهدف العام والبعيد المـــدى سواء على مستوى قطاع محدد ، دولة أو عدة دول.

تعريف إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي تنظيم لعملية التغيير من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة في أوقات محددة ولتنفيذ مجموعة من الأنشطة.

العلاقة بين المشروع والتخطيط الاستراتيجي:

رؤية

رسالة

أهداف عامة

مشروع

إلى ماذا تهدف دورة المشروع:

خلال تعرفنا على دورة المشروع ، فإننا نحاول أن نضمن تحقيق ما يلي :

- مراعاة اهتمام الممولين والتوفيق بين أهداف المشروع وأهدافهم.
- أن المشروع المقترح يتوافق والاستراتيجيات المتفق عليها ومن ناحية أخرى مع المشاكل الواقعية للفئة المستهدفة والمنتفعين.
- ديمومة تحقيق المنفعة من خلال ديمومة المشاريع.

الإدارة

العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي حيث ينطوي على ممارسة مجموعة من الأنشطة وهي:

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

الإدارة الناجحة للمشروع هي ما يترتب عليها الوصول إلى النتائج المستهدفة:

خلال الوقت المحدد

في نطاق التكاليف المقررة

في مستوى الجودة المطلوب

من خلال الموارد المتوفرة والمتاحة (بشكل فعال وسليم)

من أهم مهام المدير

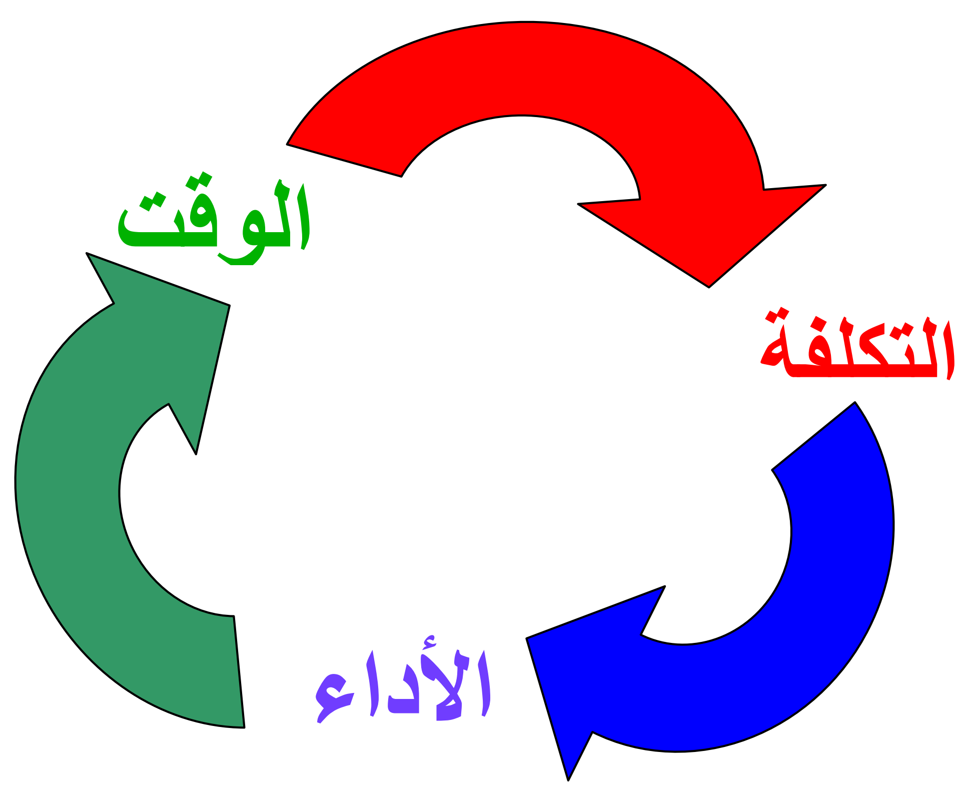
التخطيط وتحديد الأهداف

(الوقت المحدد الميزانية المحددة الإنتاجية العالية)

حل المشاكل والعقبات

مراقبة التنفيذ

المدير عليه أن يضمن سير العمل ضمن توازن :



من المشاكل في إدارة المشاريع كلها مرتبطة ببعضها البعض:

تأخر عن الوقت المحدد (المخطط له)

زيادة التكاليف عن الميزانية (المخطط لها)

تدني في الإنتاجية (من حيث الكم و الجودة)

زيادة المصاريف الإدارية (بسبب زيادة عدد العاملين عن الحاجة)

تقاعس في العمل غياب الإحساس بالمسؤولية والانتماء (أسباب نفسية)

تدني أو غياب المهارات اللازمة.

سوء التخطيط (قيادة غير فعالة)

ظروف قاهرة (خارجة عن الإرادة) (يجب عدم استعمالها كشماعة)

تضارب في الواجبات والمهام

الخلل الناجم عن الإدارة العليا

عدم واقعية الخطط يستحيل تنفيذها (من حيث الزمن والتكلفة و التقنية)

عدم وضوح الخطط

عدم تحديد المسئوليات

سوء اختيار العاملين

غياب المراقبة والإشراف

عدم المتابعة

غياب التنسيق بين الأقسام أو الأشخاص

غياب الحافز والشعور بالانتماء

مدير المشروع

لديه الأمانة والاستقامة

يتفهم حاجات ومشاكل الموظفين

لديه علم بالتقنيات الخاصة بالعمل

لديه مهارات اتصال وتعامل

دائم الانتباه وحاضر الذهن

دائما جاهز للقيام بالخطوة التالية

لديه مرونة في التعامل مع المتغيرات

لديه الطاقة والأفكار الخلاقة

لديه القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة المناسبة

لديه الروح القيادية والشجاعة

لديه الطموح والرغبة في التطوير والتطور

واضح - سريع مباشر في اتخاذ القرارات

لديه انتماء وحب لعمله

ماذا يريد الموظف

أن يشعر بالرضي الداخلي (ضمير مرتاح)

أن يشعر برضي رؤسائه

أن ينال التقدير والتشجيع (مادي أو معنوي)

أن تتوفر بيئة وظروف إنسانية و مأمونة في العمل

أن يشعر بالاستقرار والأمان في العمل

أن يشعر أنه يتعلم ويكتسب المزيد من الخبرة

أن تتوفر لديه فرص للترقي والعلاوات

أن يسود جو مريح من العلاقات الإنسانية بين العاملين

أن تتاح له فرصة التواصل مع الإدارة العليا (مهم)

أن يؤدي مهام واضحة ومحددة تتناسب مع كفاءته

الدوافع Motivations

كيف ينميها المدير في الموظف:

يسند عمل فيه تحدي

يوضح بجلاء ما هو متوقع من حسن الأداء

يعطي نقد معقول في حالة التقصير وإطراء معقول في حالة النجاح

يعطي تقييم أمين وموضوعي عن العمل المنجز

يوفر جوا من العلاقات الحسنة بين الموظفين

تحقيق التوازن بمهارة بين روح الفريق و روح التنافس (كلاهما مطلوب)

يعطي دائما التوجيه والتعليمات الواضحة

التعامل مع ذوي الطباع الصعبة الأصناف العشرة من الناس غير المرغوب فيهم

- العدواني
- المتهكم
- الهائج بلا سبب مقنع
- المتعالم الذي يدعى المعرفة
- المغرور
- الإمَّعة
- المتردد
- الشخص العدمي / اللامبالي
- الشخص الرافض
- الشاكي الباكي

سوء التخطيط (أو غياب التخطيط) ويترتب عليه

تداخل خطوط الحركة والمهام والمسئوليات

غياب الرؤية الواضحة والأهداف المحددة

إهدار خطير للوقت والمال مما يسبب الخسائر

الإطار المنطقي:

هو عبارة عن طريقة استعراضية وتحليلية وتشتمل على كل من تحليل المشكلة وتحليل الفئة المستهدفة للمشكلة وعليه يتم تطوير الأهداف واختيار آليات التطبيق المناسبة.

الافتراضيات وتحقيق الأهداف وكيفية تقييمها:

هي عبارة عن إنتاج لما قبلها ويتم تلخيص من خلالها عمل المشروع ومتابعة وتقييم النتائج والمخرجات.

نبذة عن إطار العمل المنطقي

في بداية السبعينات تم تبنيه كآلة تخطيط للتنمية الخارجية من قبل وكالة التنمية الأمريكية.

منبعه يعود إلى نظرة إدارة القطاعات الخاصة مثل (الإدارة عبر تحقيق الأهداف) تم تعديلها في الثمانينيات لتصبح آلية إدارة وتخطيط يتم استخدمه من قبل عدد كبير من المؤسسات

فوائد إطار العمل المنطقي

استخدام إطار العمل المنطقي يجيب على الأسئلة التالية:

لماذا ؟ يتم تنفيذ المشروع

ما ؟ النتائج المتوقعة أن يحققها المشروع

كيف ؟ سيحقق المشروع أهدافه

ما ؟ العوامل الخارجية الهامة لنجاح المشروع

أين ؟ من أين ممكن الحصول على المعلومات التي نحتاجها في تقييم النجاح

ما؟ الوسائل اللازمة

ماذا ؟ تكلفة المشروع

ما ؟ الشروط اللازمة توافرها قبل بدء المشروع

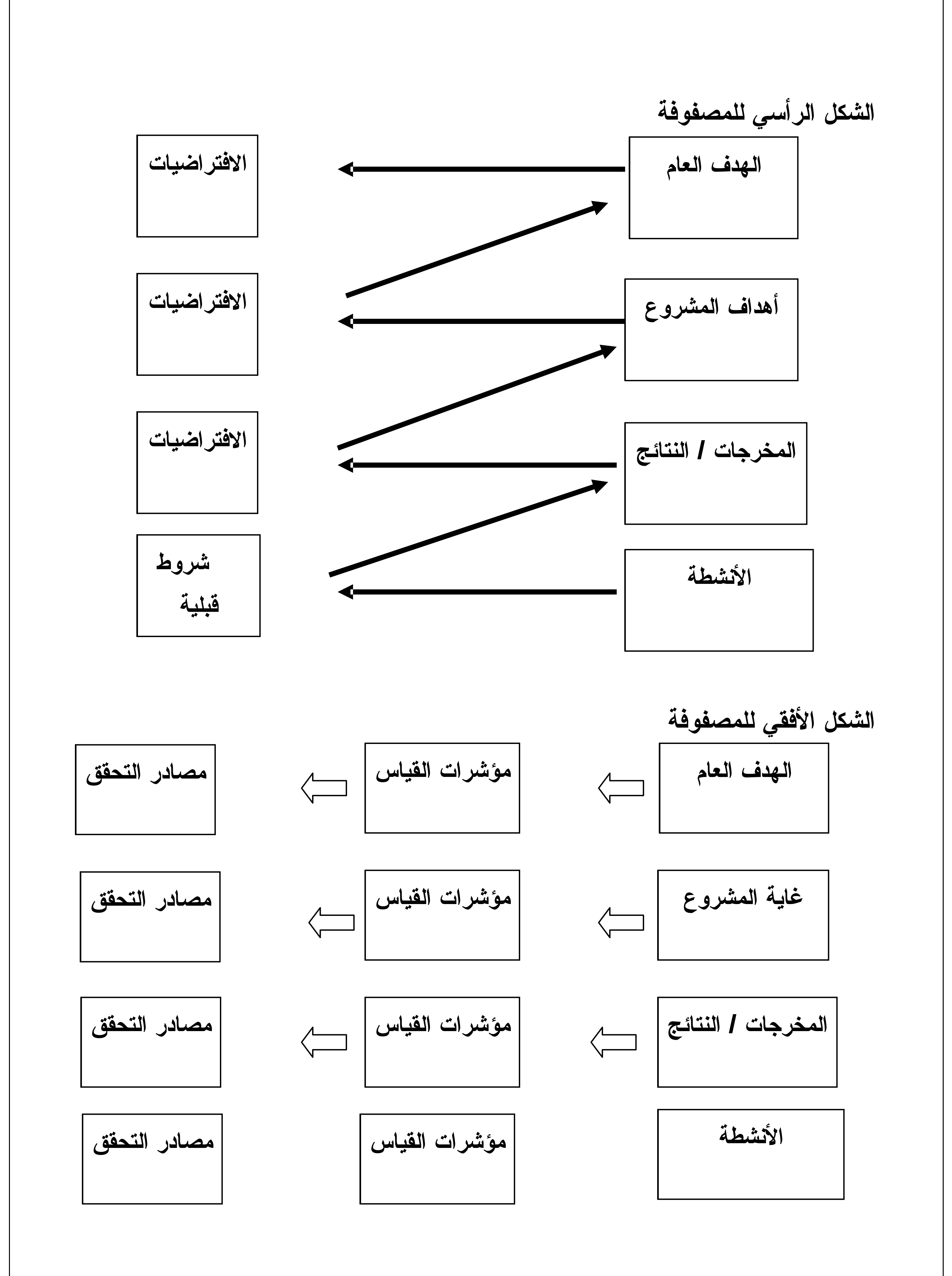
الخطوات الأساسية في الإطار المنطقي

مرحلة التحليل :

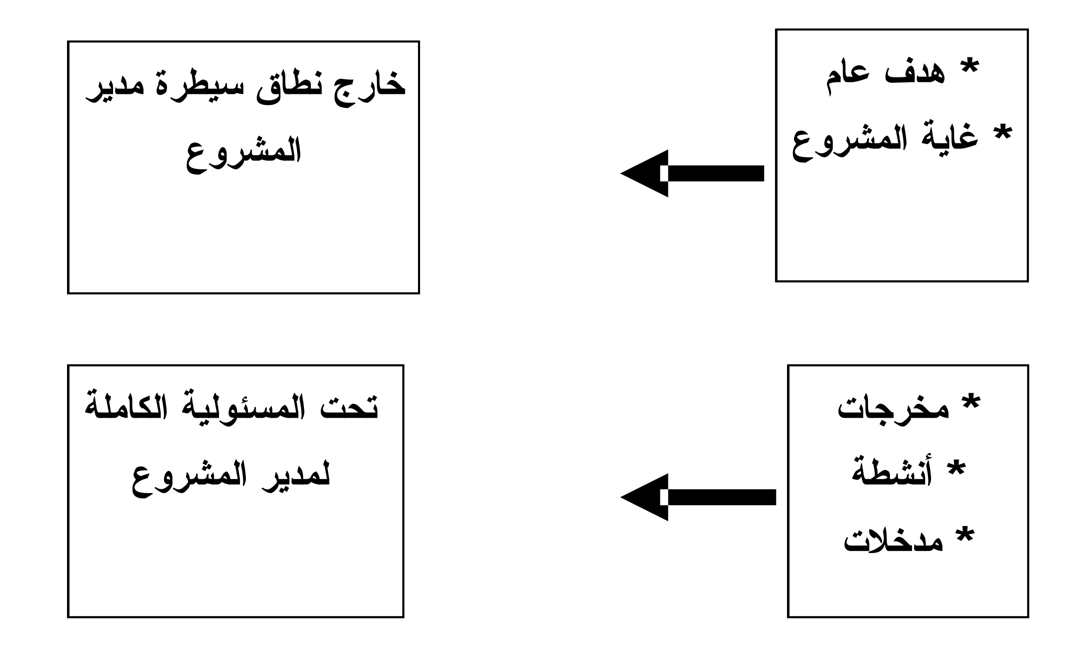
1. تحليل من لهم علاقة بالمشروع
2. تحليل المشكلة
3. تحليل الأهداف

مرحلة التخطيط :

1. الأنشطة / الأهداف
2. الافتراضات
3. مؤشرات قياس النجاح


الشكل الرأسي للمصفوفة
الهدف العام
الافتراضيات
أهداف المشروع
الافتراضيات
المخرجات / النتائج
الافتراضيات
الأنشطة
شروط قبلية
الشكل الأفقي للمصفوفة
الهدف العام
مؤشرات القياس
مصادر التحقق
غاية المشروع
مؤشرات القياس
مصادر التحقق
المخرجات / النتائج
مؤشرات القياس
مصادر التحقق
الأنشطة
مؤشرات القياس
مصادر التحقق

مدير المشروع ومستوى السيطرة



الافتراضيات

هي عوامل خارجية لا تخضع للسيطرة المباشرة لإدارة المشروع

-قد تكون إيجابية وتسمى **(** عوامل تمكين)

-قد تكون سلبية تسمى **(** مخاطر)

أمثلة : سقوط مياه الأمطار ، الكوارث البيئية ، أسعار مبادلة العملات

مؤشرات القياس

تتعرف من خلاله على ما يبغي الحصول عليه من خلال الأهداف . إذاً هي إجابة السؤال التالي : كيف لنا أن نعرف إذا ما كنا قد حققنا أهدافنا أم لا؟

للمؤشرات معايير يجب أن تراعى:

كمي	كم؟
نوعي	كيف ؟
زمنى	متى ؟
موقع	أين ؟

المؤشرات تعتبر أساس قوي وهام لعملية المتابعة والتقييم.

المؤشرات يجب أن تنطبق عليها محدد.

. قابل للقياس

. قابلة للتحقيق

. واقعية

. لها سقف زمني

مصادر التحقق

هي الآليات والمصادر والوثائق التي نستطيع من خلالها الحصول على مؤشرات القياس

أمثلة : تقارير ، استبيانات ، ملاحظة ....

مرحلة التنفيذ

مرحلة التنفيذ تتكون من ثلاث مراحل أساسية:

1.مرحلة البدء أو التحضير وتتكون من:

أ - التحضير للبدء في تنفيذ الأنشطة مثل (استئجار المكاتب ، استقطاب الطاقم)

ب - تجهيز خطة عمل

ج - إكمال الإطار المنطقي

خطة العمل / جدول الأنشطة

عبارة عن طريقة استعراضية يتم خلالها التعرف على الأنشطة والمدة اللازمة لكل نشاط وفترة انجاز الأنشطة بشكل عام

2. يمكن استخدامها في توزيع المسئوليات وفي عمليات المتابعة والتقييم.

3.تساعدنا في حساب الميزانيات.

4.توفر أساس صلب في لعملية كتابة التقارير.

كيفية تحضير خطة العمل

اذكر الأنشطة الأساسية.

.جزء الأنشطة إلى أنشطة جزئية.

. خذ بعين الاعتبار تسلسل الأنشطة

4.حاول أن يكون تقديرك لمنطقة البدء ودورة إكمال الأنشطة واقعي.

5.وزع الأنشطة على الوقت.

6.حدد من سيقوم بماذا.

نصائح لعمل الميزانيات

. فكر كمحاسب.

2.اذكر جميع التكاليف المتوقعة.

3.حاول أن توثق مصادر التكاليف (لا تكون خاضعة للظنون والمزاج).

4.كن محدد ودقيقا لجميع الأرقام والبيانات.

5.حاول أن تعطي بعض الملاحظات حول جميع الأصناف وتكاليفها.

المتابعة

المتابعة هي عملية منتظمة ، ديناميكية ، مستمرة ، يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها كـي يتم استخدامها في الضبط الإداري واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

إذاً هي عبارة عن جزء متكامل من الإدارة اليومية للمشروع بحيث أنه من خلال المعلومات المجموعة يتم العمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه عملية التطبيق (إن وجدت) ومعرفة قوى الالتزام بمـا تـم تخطيطه أصلاً.

الخطوات الأساسية لعملية المتابعة

الخطوات	المحتوى
- جمع البيانات (حقـائق ، ملاحظات ، معايير ووثائق)	.مؤشرات القياس للأهداف في جميع مستويات الإطار النطقي 2.جودة الأداء من حيث استخدام الموارد المتاحة في إنجاز الأنشطة المناسبة 3.بيئة المشروع (الافتراضيات) 4.أثر المشروع 5.التعاون مع الفئات المستهدفة والشركاء الآخرون
- تحليل المعلومات وتفسيره والخروج بالخلاصة	1.المقارنة بين الانجازات المخطط لها والعلية ، معرفة مدى الالتـزام ومـدى الانحراف. 2.أي تغيير في بيئة المشروع. 3.المقارنة بين الوسائل والإجراءات المخطط إتباعها وبين ما تم على الأرض وكذلك المقارنة بين المخطط استهدافهم بالمشروع ومن فعلا تم استهدافهم.
- خروج بتوصيات واتخـاذ الأنشطة التصحيحية	1.تعديل مدة الأنشطة والموارد المستخدمة. 2.تعديل الأهداف. 3.تعديل الإجراءات والآليات.

وسائل المتابع   ة:

1.زيارات ميدانية.

2.خطة العمل.

3.الملاحظة المباشرة.

4.الاجتماعات المنتظمة مع فريق العمل.

5.الميزانية.

6.تقارير سير المشروع.

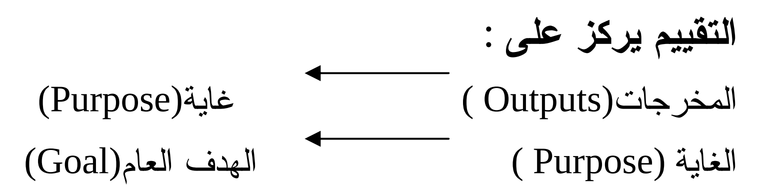
7.الاجتماعات المنتظمة مع الإدارة المشروع.

التقييم

هو عبارة عن تقييم دوري ، علاقة المشروع وصلته (relevance) كفاءة المشروع (efficiency) فاعلية المشروع (effectiveness) تأثير المشروع (impact) و ديمومة المشروع sustainability)
(ويتم التقييم بالاستعانة الكاملة بهرم الأهداف.

التقييم يهدف إلى معرفة انجازات المشروع ومقرنتها بالتوقعات المخطط لها وهذا يساعدنا في تصميم أي برامج أو مشاريع مستقبلية.

التقييم يركز على :



المخرجات(Outputs) ← غاية(Purpose)

الغاية (Purpose) ← الهدف العام(Goal)

معايير التقييم

. الصلة والعلاقةRelevance

وهنا نقيس إلى أي مدى الأهداف التي تم وضعها هي الأهداف الصحيحة لمعالجة المشاكل التي تم تحديدأو الاحتياجات الحقيقية وإلى أي مدى تتناسب الأهداف الموضوعة والاحتياجات ورسالة المؤسسة وبرامجها وأهدافها العامة.

. الكفاءةEfficiency

إلى أي مدى تم استخدام الموارد المناسبة والمتوفرة لإتمام الأنشطة المخططة للحصول على المخرجـــات في الوقت المحدد بالجودة العالية.

. الفعالية Effectiveness

إلى أي مدى تساهم المخرجات المتوفرة في تحقيق الغاية من المشروع

. التأثير Impact

إلى أي مدى ستساهم المنفعة التي حصل عليها المنتفعون في تحقيق الهدف العام بحيث تعم لتصل إلى أعداد أكبر من الناس ويكون لها لأثر على القطاع المستهدف

. الديمومة Sustainability

كيف لنا أن نستمر في الحصول على النتائج الايجابية بعد انتهاء المنحة المقدمة

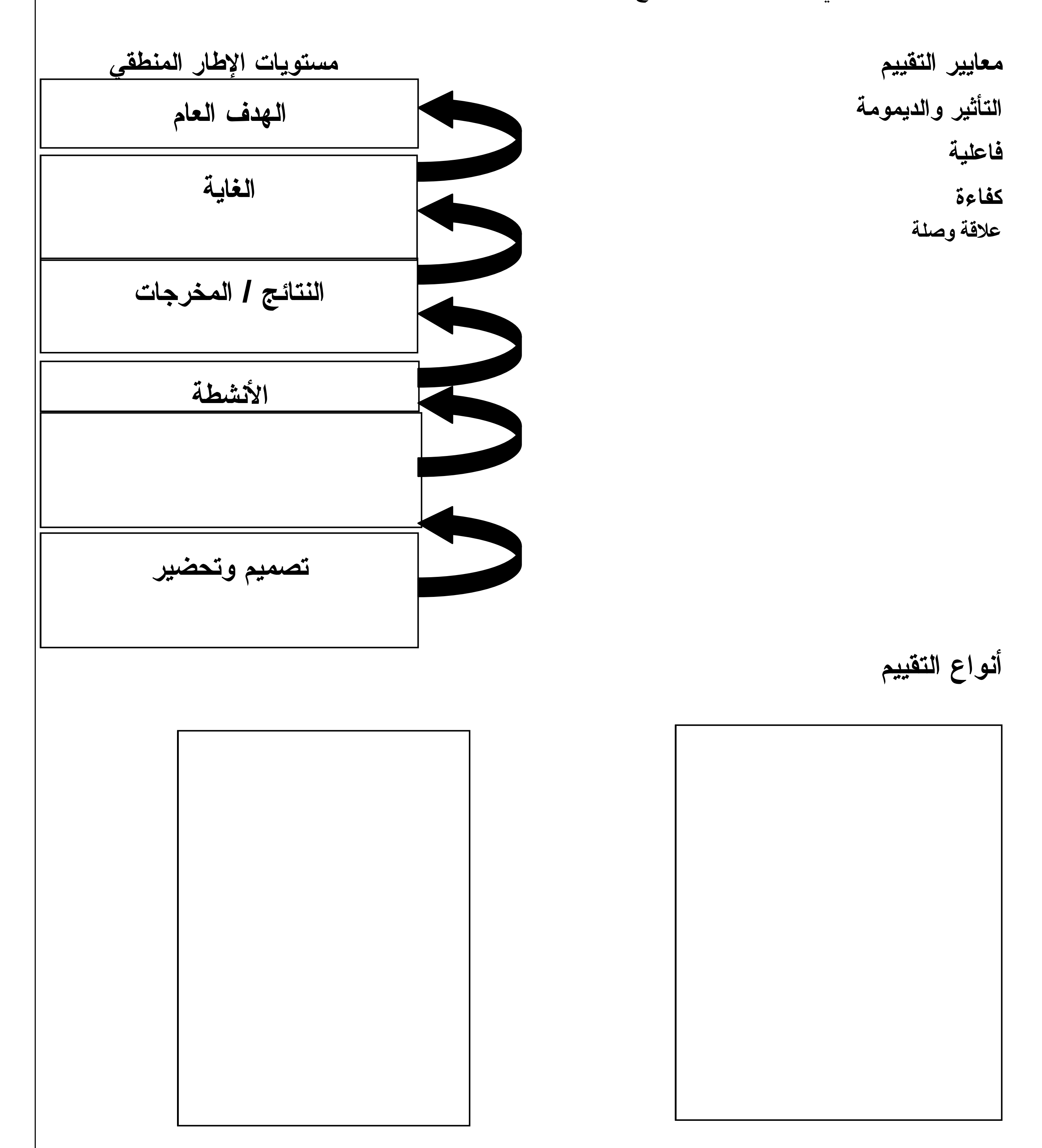
معايير التقييم

التأثير والديمومة

فاعلية

كفاءة

علاقة وصلة



أنواع التقييم

بناء فريـ ق العمـ

تمهيـ د

لكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين، وتقـديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه.

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة. فبناء الفريق يعزز الـروح المعنويـة، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية، وسنناقش في هذا اليوم عملية بناء الفريق من وجهة نظـر القائـد، ومن هذا اليوم ستتعلم كيف:

- تغرس روح التعاون في الفريق.
- تتعامل مع الخلافات داخل الفريق.
- تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.
- توظيف عملية التقييم ، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

أولا : تعريف الفريق

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولويـة القـصوى عنـد أعضائه. قد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقهـا مـن خلال أنشطتهم. ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم البعض ، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح. وللأسف فإن أغلب المجموعات مجرد تجمع من الشخصيات، ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي قد تكـون أكثـر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها، وغالباً ما تتميـز المناقـشات والعلاقات في مثل هذه المجموعات بتضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل المجموعة، كما تتـسم تلك العلاقات والمناقشات بالتماشي مع القرارات في الظاهر دون الالتزام بها بعمق في الحقيقـة؛ بـل إن الأفراد في مثل هذه المجموعات لا يمانعون في تحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.

ثانيا : أدوار بناء الفريق

توجد عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الجماعي وهي:

- **الدعـ م:** وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الـدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي).

- **المواجهة:** وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.

- **حماية حق إبداء الرأي:** يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

- **الوساطة:** عندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلي وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

- **التنسيق:** هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

- **التلخيص:** قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

- **مراقبة سير العمليات:** هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

ثالثا: مواصفات الفريق الفعال :

- **مواصفات الفريق الفعال الإجمالية :**

. الثقة .

. التعاون (الغير اتكالي).

. الأداء المتميز

- **مواصفات الفريق الفعال التفصيلية**

. واضح الرسالة والأهداف .

. يعمل بإبداع.

. يركز على النتائج .

. أدوار ومستوليات أعضائه واضحة .

. منظم جـــــــــداً .

. يعتمد على قدرات أعضائه الفردية .

. أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم .

. يحسن ظروف عمله الجماعي.

. يحل خلافاته بنفسه .

. يتواصل بانفتاح ومصداقية .

. يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية .

. يقيم ويقوم نفسه بنفسه .

رابعا : كيف نكون فريق عمل فعال :

- حسن اختيار أعضائه .
- صفات شخصية / دراية بمجال التطوير / توافق وانسجام متوازن بينهم .
- التدريب.
- معارف +مهارات +سلوك وتوجهات .
- الرعاية والتوجيه والمتابعة والتحفيز.

خامسا :مراحل مسيرة فريق العمل الفعال

. الانطلاق .

. الجهد .

. الازدهار .

. الوصول .

. التجديد .

وتحتوي هذه المراحل على الآتي باختصار

. مرحلة الانطلاق :

- تحديد الرسالة .
- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات .
- الاتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق.
- معرفة رسالة الشركة والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة.
- العصف / الإجماع على العبارات النهائية .
- التذكر الدائم لما تم الاتفاق عليه والالتزام به .

. مرحلة الجهـــــد :

- توضيح مسئوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد ، ميقاتي ، مسجل ، مسهل ، مقيم . . . .
- تحديد الأدوار: مثل(إخلاص / تعاون إيجابي / تقاسم عادل / التزام : شرط النجاح التقويم والمحاسبة)
- استجلاء التحديات والعقبات .
- توقي واستفد من خبرات الآخرين.
- تعرف إلى الأغراض المرضية للفريق وبادر لمعرفة السبب والعلاج .

. مرحلة الازدهار :

- التشجيع على التناصح (التغذية العكسية).
- الالتزام بمنهجية لحل الخلافات.
- التعاون على الإبداع.
- إظهار الاهتمام بكل فكرة / تسجيل الأفكار / غير الأنماط والانطباعات.
- التعامل مع صناعة القرارات.
- التمكين (EMPOWERMENT) .

. مرحلة الوصول :

- المحافظة على الحماس والتحفز.
- حافظ على روح المشاركة / نشط وجدد اجتماعات الفريق.
- واثق الإنجازات / احتف بالنجاحات والمساهمين فيها.
- التأكيد من الوصول إلى الهدف / الأهداف .

. مرحلة التجديد :

استبدل وجدد أصحاب التفكير في الفريق :

<u>قبعات التفكير</u>

البيضاء = النظر الموضوعية (المعلومات).

الحمراء = العاطفة / الانفعال / الحدس .

السوداء = الحكم / الحذر / التشاؤم / التفكير السلبي .

الصفراء = المنطق / الممكن / النطق الإيجابي.

الخضراء = الإبداع / الأفكار الجديدة / التفاؤل .

الزرقاء = الانضباط .

سادسا : أنواع فرق العمل

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً : اللجان ، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً : المجموعات ذات المهام المحددة ، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة انعقادها.

الصفات التي تميز الفريق الفعال ، والفريق غير الفعال:

الفعّ ال	**غير الفعّ ال**
المعلوم ات:	
- تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل. وداخل المستويات الإدارية الواحدة.	- تتدفق أساساً من أعلى (الإدارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة.
- يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.	- محجوبة، وممنوعة.
- واضحة وصريحة.	- تستخدم لامتلاك النفوذ.
	- رسائلها غير كاملة مشوشة.
علاق ات الأعض اء:	
- الثقة	- الشك والانقسام
- الاحترام	- المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة
- التعاون	- التنافس
- الدعم	- انعدام الدعم
الخ لاف:	
- يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك	- غير مرغوب فيه
- حول الموضوعات وليس الأشخاص	- هدام بالنسبة للصفات والأشخاص
ج و العم :	
- واضح	- مفكك
- غير قائم على التهديد	- يعتمد على التخويف

- غير تنافسي	- يسوده الحذر
- قائم على المشاركة	- ينقسم إلى مجموعات مغلقة
اتخاذ القرارات:	
- بالإجماع	- بأغلبية التصويت أو الإجبار
- يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	- التأكيد على النفوذ
- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	- التخبط والتنافر
الابتكار:	
- المزيد من الخيارات	- تتحكم فيه مراكز القوة
- موجه نحو إيجاد الحلول	- الاعتماد على الجهد والنشاط
السلطة:	
- يشترك فيها الجميع	- محجوبة
. يتوقف على الكفاءة. - تتوقف على الإسهام للفريق ككل.	- تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم. - وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.
الحفز:	
- الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق	- التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً
- إشباع حاجات الانتماء	- الضغط والإجبار
-إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق	- - تجاهل الأهداف الشخصية
	- تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق .
المكافآت:	
- تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية.	- ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء.
	- كثيراً ما تكون تعسفية

ثالثاً: دوائر الجودة وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً : مجموعات المشروعات التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تنحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

تشخيص مجموعتك

توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها ، ما الذي يميز أعضاء المجموعة ؟ أكمل اختبار التشخيص التالي ، كم عدد العبارات الصحية عن فريقك ؟

تشخيص المجموعة

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادراً نسبياً فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك. أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيراً أو على تحققها بصورة عارضة.

البيـــــان	كثيراُ	أحياناُ	نادراُ/أبداً
. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو بطء التقدم.	O	O	O
. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات	O	O	O
. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	O	O	O
.يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى	O	O	O
. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.	O	O	O
. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.	O	O	O
. يصيبني الإحباط في الاجتماعات من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبداً عند حل ما.	O	O	O
. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم والشركة ككل.	O	O	O
. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمراً صعباً للجميع.	O	O	O
.يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.	O	O	O
. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً.	O	O	O
. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.	O	O	O

. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.	O	O	O
. نصل إلى اتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت.	O	O	O
. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي.	O	O	O
. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.	O	O	O
. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة ، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.	O	O	O
. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار.	O	O	O
. البعض يتساءل " ما الذي نحاول عمله ؟" و "ما جدوى كل هذا ؟"	O	O	O
. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك .	O	O	O
. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة ، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكراً على مناقشات المجموعة	O	O	O
. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.	O	O	O
. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.	O	O	O
. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.	O	O	O
. أطالب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.	O	O	O
. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.	O	O	O
. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن ، وتصيد الأخطاء.	O	O	O
. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه.	O	O	O
. أسمع البعض يقولون " ما الفائدة من الكلام ؟".	O	O	O
. يطالبني العديد من الأعضاء بالانحياز لأحد الجوانب	O	O	O
	___	___	_____
المجموع الفرعي	**X1**	**X2**	**X3**
	___	_____	_____
مجموع النقاط	**+==**	**+==**	**====**
المجموع الكلي		**-**	_____

أعط نفسك عن كل اختيار من النوع "كثيراً" نقطة واحدة ، أما الاختيار "أحياناً" فله نقطتان والاختيار "نادراً/أبداً" ثلاث نقاط اضرب كل رقم في عدد الجمل الذي ينطبق عليه.

للتوضيح : إذا كان اختيارك لـ"أحياناً" عشر مرات ، واختيارك "كثيراً" عشر مرات ، والاختيار" نادراً/أبدا" عشر مرات، فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

تحليل التشخيص

كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها، كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقاً نموذجياً، إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى، أي تسعون نقطة (الرقم ثلاثة وثلاثون مرة) فيمكنك اعتبار نفسك استثناء حقيقياً ومحظوظاً أيضاً بانتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون أو تقريباً بدون - أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح، وعلى العكس، إذا كان عدد نقاطك ثلاثين نقطة، فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق ، وإذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق، لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا والوفيرة التي يحققها العمل كفريق، وليس كمجرد مجموعة.

فوائد فريق العمل

الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية .

يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية ، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

الفائدة الثانية: ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسف إلى أعلى(من الموظفين إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل(من الإدارة إلى الموظفين)، وبين الإدارات الواحدة ، وبذلك يكون للتحاور فائدة أخرى.

الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

الفائدة الرابعة: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص، ويُقَيّم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل؛ لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتبع كما يحدث غالباً ،و تتخذ القرارات بإجماع الأعضاء .

الفائدة الخامسة: إن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح. أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، بالرغبة في عدم خذلانه.

الفائدة السادسة: الجودة ، حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

الأدوار التي تهدم الفريق:

يتحدث الباحث في هذا الفصل عن الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا.

- **المقاطعة:** ولها عدة مظاهر منها: مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.

- **التحليل أو الوصف:** يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجاذبون.

- **السيطرة:** يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.

- **الموافقة المعلقة:** يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله « أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا ».

و لكن يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل « اعتقد أن فلانا قد استخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر

نجد أنه يوجد خطأ بسيط من الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها ».

- **الرفـض:** يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرافض دائما وظيفته التعبير بقسوة عن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كفيلة بقتل ما هو صحيح في فكرة ما.

و يؤكد الباحث أنه توجد عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.

دور القائد

. **تسهيل عمل الفريق:** يذكر الباحث المهام التقليدية للرئيس كالتخطيط والتوجيه وتكليف المهام والسيطرة والإرشاد والنظام ولكن هناك البعد الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة ويوجه حديثه للقائد قائلا: « لابد من تقليل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر الأهمية » إن تغيير الدور الإداري يكون صعبا أحيانا على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإدارية كما أنهم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عن شيء صغير ليحصل على شيء أكبر كثيرا فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلى ونتائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبدأ المجموعة في الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.

. **المحافظة على المجموعة صغيرة:** يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء.

. **الإعلان عن الاجتماع مقدما:** حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقيم الأفكار أما الأفراد فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار.

. **جمع أراء الأعضاء:** يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الأخر أن يذكر الحلول التي توصل إليها ويسجلها في جدول.

. **تشجيع الأعضاء:** على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده .

. إعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية.

. طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين.

الوصول إلى قرار بالإجماع :

تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتا وصبرا ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتفوق دائما على القرارات المنفردة لأن المجموعة تستطيع أن تولد عددا أكبر من الاختيارات وتقيمها بطريقة أكثر واقعية.

هناك خطوات قد تساهم كثيرا في الوصول إلى قرار بالإجماع:

- تشجيع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي.
- التأكيد على الإيجابيات في جميع الاقتراحات.
- اكتشاف مدى الجدية في التعبير عن السلبيات: قد يعتقد بعض الأعضاء وفق أسلوب الإجماع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة بغض النظر عن ضآلتها وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم يتغاضون عن تلك السلبيات.

التعامل مع الصراع داخل الفريق :

توجد ركائز أساسية تؤخذ في الاعتبار عند معالجة الصراع داخل الفريق:

- **الصراع داخل الجماعة طبيعي**: يرى أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.
- **الوضوح عند حل الصراع**: يجب أن يتم التعامل مع الصراع من خلال مناقشة صريحة فالعديد من فرق العمل يتم إخماد الصراع مما يؤثر على علاقات الود بين الأعضاء.
- **تركيز الصراع على الموضوعات وليس الأشخاص**: منشأ الصراعات الحادة هو محاولة أحد الأعضاء أثناء الصراع الإنزال من قدر العضو أو إذلاله فيجب التركيز في جو الصراع على المفاهيم والموضوعات.
- **البحث عن بدائل:** كأن يقول أحد الأعضاء كمخرج عند اشتداد الصراع « نحن لا نحب الوضع كما هو الآن فما هو البديل؟ ».
- **الاهتمام بالحاضر فقط:** أثناء الصراع يجب أن تتركز المناقشات حول ما يحدث الآن وأن يبتعد الأعضاء عن إثارة الخلافات السابقة أو سلوكيات الأعضاء أثناء صراعات سابقة.
- **الصراع هو موضوع يتعلق بالفريق ككل**: يجب أن يشترك الفريق كله في معالجة الصراع لأن أثر هذا الصراع سوف يتأثر به كل الفريق.

تسويق السلعة أو الخدمة

تعريف التسوي ق

التسويق هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد و المنظمات بغرض تسهيل و تـسريع المعـاملات و المبادلات في السوق في إطار البيئة و ظروف السوق. ويركز التسويق علي احتياجات العمـلاء عـن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء وحسن إرضاء هـذه الاحتياجـات، ويتم فيها تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق رضاء العملاء. وتعتبر عملية البيـع جـزء مـن الجهـود التسويقية، إلا أنها تركز علي المنتج من السلع أو الخدمات، من خلال جهود البيع و الترويج ، ويتم تحقيق أهداف المؤسسة فيها من خلال حجم المبيعات.

وقد يعرف بعض الأشخاص أن التسويق هو (اربح -اربح) (win-win) بمعنى:

- المستهلك يمتلك المنتج الذي يحتاجه.
- والمنتج يحقق الأرباح المرجوة للمنتج.

بالأحرى التركيز على ما يطلبه ويتمناه المستهلك ضروري جدا لإنجاح التسويق.

❖ **أنشط ـة التسوي ق:**

كما ذكرت أنشطة التسويق ليس فقط إعلانات بل مهمة التسويق تبدأ قبل إنتاج المنتج.

تبدأ أنشطة التسويق بتطوير المنتج الذي يحوز على رضا المستهلك فتقوم بإجراء الأبحاث التسويقية، ثـم تطور المنتج، السعر، الدعاية منها الإعلان العلاقات العامة وغيرها...، مكان البيع سواء كان عن طريق المنتج أو الممولين.

- مكان التسويق في الشركة وكيف يتم ربطة مع باقي أقسام الشركة.
- لتوضيح صورة التسويق أكثر، لنأخذ صورة اكبر عن أقسام الشركة وربطها مع بعض.
- بعد الجهود التي يبذلها قسم التسويق، تتخذ قرار المنتج من ناحية .
  - o المنتج الذي يكون عليه الإقبال والطلب .
  - o من هم المستهلكين.
  - o كيف سيتم توفيره .
- ثم ننتقل إلى قسم التصنيع، ويتم تصنيعه بناء على المعلومات التي وفرها لهم قسم التسويق بعد إجــراءه للأبحاث التسويقية .
- ثم ننتقل إلى قسم المحاسبة الذي يدرس الميزانية والتمويل اللازم للإنتاج .

• ثم ننتقل إلى قسم الموارد البشرية الذي يتم عن طريقة توظيف وتدريب الطاقات البشرية لإنتاج وتسويق وبيع المنتج.

❖ الإدارة التسويقية Marketing Management :

هي تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من اجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مـــع المـــشتري المـــستهدف مـــن أجـــل الوصـــول إلـــى الهـــدف الـــذي وضـــعته الـــشركة.

إدارة الطلب أو إدارة طلبات السوق Management Demand :

قد يعتقد البعض أن الإدارة التسويقية هي عبارة عن إيجاد مشترين لمنتجات الشركة. ولكن الشركة تتطلب إقبال معين أو مستوى معين للطلب على منتجاتها.
في مرحلة من المراحل قد لا يجدون اى طلب على المنتج ومرحلة أخرى يكون الطلب متوسط ومرحلـــة أخرى يكون الطلب شديد وقد لا يتمكنون من توفير كل الطلبات لذلك يوجد هناك إدارة تسويقية لمختلـــف هذه المراحل.

بناء علاقة مربحة مع الزبون:

إدارة الطلب يعنى إدارة الزبائن وطلبات اى شركة إما أن تكون عن طريق زبائن جدد أو زبائن قـــدامى. نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع. أما اليوم فإن النظرية المختلفة، عدا عن تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد، فان الشركات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى.

لماذا على الشركة الإبقاء مع الزبائن القدامى؟

في الماضي تواجه الشركات اقتصاد متوسع وسوق متنامي، وكان بإمكان الشركات ملء السوق بالزبـــائن الجدد دون الخوف من فقد الزبائن القدامى. أما اليوم فإن الشركات تواجه تغيرات جغرافيه وبـــطء نمـــو الاقتصاد وزيادة دخول المنافسين في السوق وكل هذه العوامل تجعل من الصعب جـــذب زبـــائن جـــدد. بالاضافه إلى ذلك فأن تكاليف جذب زبائن جدد تتزايد وفى الحقيقة قد تصل التكاليف إلى خمسة أضـــعاف تكاليف إبقاء زبائن قدامى.

دعونا نناقش هذه النقطة ووضعها في العالم العربي.

للأسف أغلبية الشركات التي تعاملت معها تعتمد على النظرية الأولى دون أن يعرفوا، كيف؟ لو لاحظنـــا أن أغلبية الشركات الربحية تعتمد أو تعطى مندوب المبيعات نسبة من البيع ونظرا لتدهور الاقتصاد فـــي معظم دول العالم العربي فإنهم بحاجة للكسب السريع حتى لو اضطروا لتزيف الحقيقة أو إعطاء جزء من الحقيقة الكاملة عن المنتج مما يسهل من عملية البيع ولكن هل تعتقدون أن الزبون بعد أن يكتشف الحقيقـــة

يود أن يرجع للشراء من هذه الشركة؟ لا اعتقد أن النفس البشرية تميل إلى الرجوع لشخص قام بغشها وفى نفس الوقت لديها حرية الاختيار للذهاب لشراء منتج منافس.

وليس فقط هذا قد يبيع المندوب أو صاحب الخدمة المنتج بشكل عالي الجودة ولكن هناك نقطة مهمة وهى المتابعة، اى بعد الشراء يقوم المندوب بالاتصال بالزبون للتأكد أن كل شئ يسير بانتظام وان المنتج لاقى رضي الزبون. في هذه الحالة يكون المندوب حقق هدفين باتصاله الأول التأكيد على الزبون بأنهم يهتمون به وبهذا يجذبونه ويبنون علاقة معه والهدف الثاني هو معرف إذا هناك أجزاء لم ترضى الزبون بالتالي تتسنى لهم الفرصة في تطوير المنتج ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل توجد متابعة في الدول العربية، شخصيا لم أجد اى مندوب يتصل ليتأكد من اننى راضيه عن المنتج بل بالعكس وجدت مندوب يقول لي ماذا افعل اشتريت ودفعت وهذا هو حظك!

دعونا نأخذ مثال آخر على ذلك، يسمع الأغلبية من الناس وقد يتعرضون لهذه التجربة وهى تصليح السيارة، قد لا يعمل الميكانيكي بضمير وخصوصا لو كنت زبون جديد لديه فقط من دافع الربح وفى اعتقاده انك سترجع إليه، بعض الناس قد يرجعوا مرارا وتكرارا وبحسن النية، ولكن لو اكتشفت أمره وأمر استغلاله لك هل ستعود له؟ بالطبع لا ستحاول جاهدا البحث عن ميكانيكي أخر إلا إذا كنت من النوع الذي يحب استغلال الآخرين لك.بالتأكيد سيخسرك كزبون دائم له ولقد غاب عن باله وهذا الذي لا يعرفه الكثيرين الكلمة المنتشرة word of mouth وهى نوع من الإعلان ولكن عن طريق الناس دون تتدخل الشركة اى تخبر أصدقائك واهلك ومعارفك عن الخدمة، ويكون محظوظ الذي أسدى خدمة في منتهى الجودة بالتالي الكل سيتحدث عنه وسيكون له زبائن قدامى وزبائن جدد دون الخوف من منافسه أو تدهور الاقتصاد. ومثال قريب ونسمعه من زوجات البيوت وهو السباك.

الأهم من كل هذه النظريات، هي شريعة الله سبحانه وتعالى، لو كل بائع أو صاحب عمل راعى الله وذمته وضميره سيجد المستهلك قريب منه ودون الحاجة إلى إعلان. اعمل بضمير وتوكل على الله

أعمدة التسويق المهمة Marketing Mix:

التسويق يعتمد بالدرجة الأولى على المنتج والسعر والمكان والترويج والمعروفة ب Psوهم (Product, Price, Place, Promotion)بالاضافه إلى محاور أخرى لا يستطيع المسوق تجاهلها لان كل محور يكمل الأخر منها المنافسين والمستهلكين والكثير سوف نتطرق له فيما بعد.

أ - المنتج (Product)

نتحدث عن المنتج (Product) هو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضى حاجة أو رغبه. وقبل التطرق أريد توضيح نقطه هناك فرق بين حاجه أو رغبه

الحاجة (needs) كل ما يحتاجه المستهلك ويكون شئ ضروري لا يستطيع الاستغناء عنه. مثلا لا يستطيع الاستغناء عن شراء الماء.

الرغبة (wants) كل ما يرغب المستهلك أن يشتريه وليس ضروري فقط ليرضى ذاته. مثلا نوع السيارة البعض يقتنى السيارة لحاجته للمواصلات والبعض يقتنى السيارة لحاجته ويرغب باقتناء أغلى سيارة. والمنتج ينقسم لقسمين وهو منتج ملموس(goods) مثل الملابس ، أو منتج غير ملموس (service) مثل خدمة تصليح السيارة.

ويتكون المنتج من مواصفات وفوائد Product Features and Benefits وعند عرضها على المستهلك يتم ذكر المواصفات والفوائد الخاصة بها لتشجع المستهلك على الشراء. المواصفات Features قد تجدها الحجم واللون والفعالية والتصميم والخامة وقد تكون ساعات العمل إذا كانت خدمة. أما بالنسبة للفوائد Benefits هي التي تجيب على سؤال المستهلك، ماذا سأستفيد من هذا المنتج؟

اكتشف منتجك :

لتتعرف أكثر على منتجك يجب أن تكتشف وجهة نظر المستهلك أو الزبون. فيجب أن لا تضع نفسك مكان المستهلك وتستنتج ما يحتاج فحسب بل يجب عليك أن تتحدث إليهم أو تقوم بإجراء أبحاث تسويقية لمعرفة ما يحتاجه المنتج للتطوير فهذا قد يساعدك في معرفه أشياء لم تخطر في بالك.

ولهذا فقد تقوم بـ ...

- اسأل الزبون عن اقتراحات لتطوير المنتج.
- أعط أهمية لشكاوى الزبائن، ويجب أن تكون ذات عقلية متفتحة ومتقبلة للانتقاد. من هذه النقطة أحب أن أوضح شئ، للأسف في العالم العربي لا تعترف شريحة كبيرة من أصحاب الأعمال بالمقولة (الزبون دائما على حق) وذلك لأنهم كما ذكرت في السابق يعتقدون أنهم سيتخلصون من زبون واحد ويستطيعون أن يكسبوا زبائن آخرين.
- راقب منافسيك. هل غيروا شئ في منتجهم؟

لما هو مهم أن تعرف ماهى مواصفات وفوائد منتجك؟

- تساعدك على طباعة المنشورات الإعلانية والمطبوعات وفى حالة البيع عن طريق مندوب المبيعات.
- الاختلاف، عند معرفة الفرق والاختلاف سيساعد على تمييز بضاعتك عن باقي المنافسين. مثال على ذلك هنا في الإمارات يوجد بنك لا يقدم خدمته إلا لأصحاب الملايين بالتالي الفرق بينه وبين باقي البنوك انه لا يتعامل إلا مع أصحاب الملايين أما البقية مع الكل.
- يساعد على معرفه الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها منها الأسعار والترويج.

الاستراتيجيات التي تعتمد على المواصفات:

- **التقديم Introducing** : اى تقديم منتج لأول مرة في السوق سوف يجعلـك الأول علـى منافسيك وسوف يتمركز في ذهن الزبائن انك الأول، مثال على ذلك لنتخيل أن شركة نوكيا قامت بتـصميم هاتف يتم شحنة بالكهرباء وبالطاقة الشمسية بالتالي تكون أول شركة موبايلات تطـرح موبـايلات تشحن بالطاقة الشمسية.
- **تطوير المنتج Improving/Modifying** : بدل طرح منتج جديد في السوق قد تفكر فـي تطـوير منتجك، بالتالي سوف يترك انطباعا لدى الزبائن أو المستهلك بأنك تسمع وتهتم لأرائهم لترضيهم.

ب. السعر (Price)

التسعير هو ثاني عنصر من الخليط التسويقي. وتسعير المنتج الذي سوف تبيعه من أهم القرارات التي تأخذها في تجارتك، فيجب عليك أن تضع سعر يكون بمتناول يد المشترى المستهدف وفي نفـس الوقـت يغطي السعر تكلفة الإنتاج بالاضافه إلى نسبة ربح تضمن لك الاستمرارية في السوق.

ومن هنا أود توضيح الفرق بين السعر والتكلفة :

- **التكلفة Cost** : هي القيمة الإجمالية للمصاريف سواء الثابتة مثل إيجار المكان أو المتغيرة مثل سـعر المواد الخام لإنتاج المنتج وغالبا تكون للمصنع.
- **السعر Price** : هو قيمة المنتج الواحد عند بيعة وتتضمن التكلفة + نسبة ربح

- **السعر الأرضية السقف (Price Floors and Ceilings):**

فكر في الأرضية بأنها التكلفة والسقف بالقيمة وأهمية المنتج عند المستهلك والزبون perceived value، وما بينهما يوضع السعر بحيث يوضع السعر أعلى من التكلفة ليضمن البقاء والمنافسة في السوق وفى نفس الوقت لا يوضع السعر أعلى من السقف لان السقف هو أعلى سعر يمكن أن يدفعه الزبون.
وقد يتساءل البعض عن كيفية تقييم المنتج؟ قيمة وأهمية المنتج قد تنتج من السمعة أو الرسالة التسويقية أو أهميتها عند الزبون وكذلك تنتج من مقارنة المنتج لجميع منتجات المنافسين.
بعد معرفة التكلفة والقيمة يصبح كل شئ واضح ويسهل وضع السعر المناسب، ولكن في نفـس الوقـت يجب أن لا ينحصر التفكير على هذا فقط ولكن يجب وضع احتمالية أن المستهلك لا يجد قيمة عالية للمنتج أو تكون القيمة اقل من المتوقع وتكون اقل من السعر.

وهناك طرق أخرى يمكن أن يسعر به المنتج:

- تسعير نفس المنتج المنافس وهذه الطريقة مفيدة عند مواجهة صعوبة في حساب التكلفة ومعرفة قيمة المنتج ولكن التحدي الحقيقي هو تخفيض تكلفة الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج بالتالي ترتفع نسبة الربح.
- وضع سعر منخفض (في نفس الوقت مراقبة المنافسين) وذلك لأخذ اكبر نسبة من السوق اى بمعنى استقطاب اكبر عدد من المستهلكين والزبائن. وهذه الطريقة مفيدة لبناء معرفة عن المنتج أو بناء صورة عن المنتج بأنه ذو سعر منخفض وفيما بعد يمكن رفع السعر.
- سعر عالي للمنتج الفريد، إذا كان المنتج فريد وهو ذو قيمة عالية ومهمة لدى الزبون يمكن للمنتج أن يضع سعر عالي.
- **الخصومات:**

. يمكن أن تضم خصومات نقدية لمن يدفع نقدا وذلك للتقليل من مشكلة الأقساط وصعوبة تجميعها.

. إعطاء خصومات على من يشترى بكميات كبيرة.

. خصومات موسمية بحيث تعطي خلال مواسم الشراء البطيئة.

وعند وضع مخطط التسعير لابد أن يوضع في الحسبان طبيعة السوق ودرجة مرونة الطلب ومستويات الدخول وعناصر التكلفة وعائد الاستثمار وطبيعة المنافسة السعرية.

ج. الترويـ ج

يعتبر الترويج العنصر الثالث في المزيج الترويجي ويعرف بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفى تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينه.

كما أن الترويج يساعد ويساهم على حل مشكلة جهل المستهلك بالمنتج وذلك بتقديم المعلومات عن الشركة والسلعة والعلامة التجارية والأسعار ووفرة السلعة واستخدامات السلعة. وكما انه يغرى المستهلك ويخلق حالة نفسيه معينه تجعله يقبل على المنتج.

بعد تجهيز السلعة وتضع لها سعر هل تعتقد أن الناس سوف يأتون جريا لك؟ من اجل تحقيق ذلك يجب أن تضع خطة ترويجية ويعتقد البعض أن الخطة الترويجية عبارة عن المبلغ المرصود لإنتاج إعلان، نعم إنها جزء من الخطة ولكن قد يتطلب منك أن تراعى النقاط التالية:

- توصيف أو وضع قائمة بالطرق المختلفة للترويج التي سوف تستخدمها للخطة.
- وضع سعر تقريبا للميزانية المستخدمة للترويج للسنة الواحدة.
- وضح كيف تدعم الطرق الترويجية أهدافك التسويقية.

أساس الطرق الترويجية الفعالة:

عندما تفكر في وضع أحسن استراتيجيات الترويج فانك يجب أن تضع في الاعتبار ما يلى:

- **أبحاث تسويقية**: وتتضمن دراسة الأشخاص المستهدفين ومن هم المنافسين في السوق والطـــرق التــــي يستخدمونها لجذب المستهلك. سوف تمنحك هذه الطريقة فكرة عن ما يعتقده المستهلك أهم شئ.
- **ابقي المستهلك في بالك**: وهذا سوف يوفر لك المال والجهد والوقت في عدم استخدام ما ليس مناســـب من طرق الترويج. مثال على ذلك لن يفيدك الترويج في مجلة خاصة بالنساء إذا كنت تروج عن منتجات رجالية.
- **الإبـ داع**: ابدع في طرق الترويج بأفكار غريبة وجديدة تجذب المستهلك.

ومن نقطة الإبداع أود أن أوضح نقطة مهمة جدا وقد تكون مؤلمه لكل عاشق لمجال التسويق وخصوصا الترويج، للأسف في عالمنا العربي نجد أن الأفكار محدودة ومكرره في تـــصميم الإعلانات كم منا شاهد إعلان مثلا عن مسحوق تنظيف ووجد أن الإعلانات وأفكارها متشابه بالرغم من اختلاف الماركة كان يبين النسيج وكيف يزيل المسحوق الأوساخ! أو أن يلجا إلى الطرق الرخيصة مثل أن يستخدم المر أه بصورة مبتذله ليجذب المستهلك. كم سيكون رائع أن يبدع العرب في إعلاناتهم وبصدق وفي نفس الوقت يراعوا الدين والعادات والتقاليد.

ط رق الترويـ ج

هناك طرق كثيرة للترويج وكل طريقة لها كتاب كامل أو بالأحرى كتب متعددة ومن أهم الطرق ما يلي:

. منشورات(Marketing Collaterals) :

قد تنتج وتوزع بعض المواد التالية ولكن تأكد من توفر جميع المعلومات المفيدة وفي نفس الوقت المختصرة عن المنتج ومنها:

- بروشورات
- رسائل إخبارية
- نشرات إعلانية
- ملصقات

. أنشطة ترويجية

- الرعاية الرسمية لنشاط أو لحدث. مثال على ذلك، رعاية بعض البنوك أو شركات المشروبات الغازية لمباريات كرة القدم.
- المشاركة في أنشطة اجتماعية.
- الاشتراك في معارض.

·هدايا مجانية مثل أقلام أو ميدالية.

·كوبونات وعينات مجانية.

·عقد مسابقات.

. التحدث للجمهور والمشاركة في المؤتمرات

التحدث في المؤتمرات أمام الجمهور يعطى انطباع بأنك أنت وشركتك في القيادة في هذا المجـــال. وقد يزيد من المبيعات.

. مطبوعـات

مثل الرسائل الإخبارية والكتب والجرائد التجارية.

. الإعلانات

·الإعلان في جريدة أو مجلة

·أيميل مباشر

·إعلانات خارجية مثل لوحات الإعلان أو الإعلانات على الحافلات

·إعلان إذاعي أو تلفازي.

ومن نقطة الإعلان، أود أن أبين لكم نقاط في دراسة قد أجريتها منذ سنوات عن الإعلان وتأثيره على الأفراد. فقد تبين أن اغلب الإعلانات التجارية تميل إلى استخدام قيم ليست في ديننا ولا عاداتنا ومنها الكذب والغش والأغراء والكثير من الصفات السيئة والتي بدورها أثرت على الأفراد بشكل عام والأطفال بشكل خاص، فكم منا شاهد دعاية يقوم بها الطفل بالكذب على والديه ويقوم احد الوالدين بالتـستر عليـه ومساعدته بالكذب؟ هناك العديد منها. وكم من رجل تلذذ برؤية أمراه تعلن عن منتج بشكل مغرى وبعدها نظر إلى زوجته باحتقار أو أهانها وقارن بينها وبين العارضة.

إلى متى يتم الترويج عن منتج باستخدام أساليب ملتوية وللأسف باتت ناجحة؟ أنا متأكـدة لـو أن المنتج للسلعة راعى الله والدين والعادات والتقاليد عند اختيار الإعلان والموافقة عليه، سينجح نجاح باهر. نقطة أخيره وهى الاطاله، فلقد بينت الدراسة انه كلما كان الإعلان بسيط ومدته قصيرة كلما كـان نـاجح ولكن للأسف في عالمنا العربي نجد أن اغلب الإعلانات تحولت إلى فيلم سينمائي ممل!

د.المكان أو التوزيع (Place)

إن قنوات التوزيع ومسالك التوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي. وسياستها هي اختيار أفضل منافذ التوزيع القادرة على إيصال المنتج للشريحة المستهدفة.

مسالك وقنوات التوزيع:

. الاتصال المباشر بالمستهلك

@____@

منتج مستهلك

هنا لا يوجد طرفي الاتصال بين منتج السلعة وبين مستهلك السلعة وهى تتلاءم مع صغار المنتجين بصفه عامه وكبارهم في ظروف معينه.

. الاتصال من خلال استخدام وسيط واحد

@____@

منتج (وكيل بالعمولة أو متجر تجزئه كبير) مستهلك

. الاتصال من خلال استخدام وسيطين

@__________@______________@__________@

منتج تاجر جملة تاجر تجزئة مستهلك

وهى الأكثر شيوعا

. الاتصال من خلال أكثر من وسيطين

@__________@__________@______________@__________@

منتج تاجر جملة تاجر نصف جملة تاجر تجزئة مستهلك

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأفضل للمنتجات التي تنتج بكميات كبيرة

في مجال التسويق يفضل استخدام الطرق القصيرة مثل الأولي والثانية وذلك للمميزات العديدة ومنها:

. توفير تكلفة العمولات التي تحمل على تكلفة التسويق للوحدة المباعة.

. سرعة وصول المنتج إلى المشترى.

. تفادى المشاكل المترتبة على طول قناة التسوق.

فن البيع والتسويق

كيف تفهم عميلك ؟ **باختصار وكبداية** حاول التفكير ،يجب على رجل التسويق ،البيع أن يفكر في :

) من هو المستهلك ماذا يشتري ؟ ولماذا ومتى يشتري ؟ وكيف يشتري ؟ ...الخ

) ارتباط سلوك المستهلك دائما عند الشراء بدوافع معينة ترتبط بحاجاته ورغباته سواء الطبيعية أو الاجتماعية أو الأمان أو التقدير أو إثبات الذات .. وغيرها .

) يختلف الأفراد في وسائل وأساليب الإشباع وفقا لظروفهم وإمكانيات ودرجة التعليم والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها ... .. وغيرها من الأمور التي سبق تناولها .

كيف تعظم أثر المشاركة في الإعلان :الإعلان ذو المهمة المزدوجة .

من الممكن رفع فعالية الإعلان دون الحاجة إلى زيادة الإنفاق فالقيمة المضافة للإعلان تــزداد إذا ما تم الإعداد والتنفيذ الجيد للجهود الإعلانية بحيث يحقق الإعلان مهمتين (أو هدفين) أو أكثر في نفس الوقت ،ولتعظيم أثر المشاركة في الإعلان لتحقيق هدفين أو مهمتين أو أكثر يمكن **استخدام الوســائل أو الأساليب الآتية :**

/ استغل المساحة أو المدة المتاحة لك في الإعلان ليس فقط عن اسم السلعة وخصائصها ..الخ بل أيضا الترويج لهدية تقدم للمستهلك عند شرائه للسلعة أو الخصم الذي سيمنح له عند قيامه بتكرار الشراء .

/ حاول الترويج في الإعلان الواحد لقناتين أو أكثر من قنوات التوزيع وبشكل متوازن .

/ حاول ربط عملية الترويج بالمساهمة في تقديم خدمة عامة للمجتمع كلما أمكن هذا .

/ سوق أو قم بالترويج لحدث عام عند الإعلان عن السلعة .

/ استخدام الإعلان التعاوني أو بمعنى آخر قم بمشاركة معلن آخر في الإعلان ،وهذا يقلل مــن تكلفــة الإعلان .

/ دعم وسيلة إعلانية عندما تعلن عن أو تستخدم وسيلة أخرى غيرها .

/ قم بالترويج ،الإعلان عن السلعة في إطار إعلانك عن عمل آخر تقوم به في نفس الوقت .

/ قم ببناء قاعدة للمعلومات عند قيامك ببناء أو تدعيم أو ترويج السلعة أو العلامة المعينــة التــي تقــوم بتسويقها .

/ استخدم علامتك التجارية لبيع الهدية المرافقة واستغل الهدية التي وعدت بها لتبيع علامتك التجارية.

/ قم بالإعلان عن السلعة خلال إعلانك عن قناة التوزيع التي تستخدمها في التوزيع أو بيع السلعة .

التسويق الشامل أو المكثف أو الواسع كيف ترفع قدرة المنظمة على توزيع السلع .

الاقتراح :. إتباع استراتيجيه تعدد قنوات التوزيع .

* الجمع بين التوزيع المباشر وغير المباشر كوسيلة لزيادة المبيعات وتوزيع الأخطار .
* يمكنك القيام كبداية بعملية البيع عن طريق الكتالوجات وطلبات البريد وفي ضــوء المعلومــات التــي تجمعها عن المنطق الجغرافية التي تستوعب أكبر كمية من المبيعات أي يكون الإقبال علــى الــسلعة فيها كبيرا من خلال البيع بالكتالوجات أو البريد يمكن إنشاء محلات للتجزئة .
* لا تلغي البيع بالبريد أو التليفزيون أو الكتالوجات في المناطق التي لا تستطيع إنشاء محــلات تجزئــه فيها.

* في حالة تعدد بنود السلع التي تنتجها الشركة ،وتعذر قيام محلات التجزئة باستيعاب كل هذه البنود أو استيعاب كل خطوط المنتجات الأمر الذي يجعل من الصعب حصول المستهلك على كل مجموعة السلع من محل واحد يمكنك إرسال كتالوجات للمستهلكين واستخدام البيع بالبريد لتغطية القصور لدى محلات التجزئة .

* حاول استعمال الوسيط لتوصيل المعلومات عن السلع للمستهلك حيث يمكن للوسيط أن يقوم بإعطاء النشرات عن السلع للعملاء .

تعلم خصائص ومهارات التسويق المعروف باسم الغوريلا .

*** من بين خصائص رجال التسويق المعروف بهذا الاسم ما يلي :**

/ الصبر . / الكفاح والمغامرة / الخيال / الحساسية / القوة الذاتية .

*** سبع كلمات تحقق الفوز في التسويق .**

: الالتزام : الاستثمار : التماسك أو الثبات : الثقة

: الصبر : التنسيق : المتابعة

طريقة للهجوم على المنافسين :

لكي تكون مهاجما جيدا يجب مراعاة الآتي :

* الإلمام الجيد بالمعلومات التسويقية .
* ضرورة تبني أو الإيمان بمبادئ وروح المقاتل الجيد .
* التفكير في استخدام أساليب تسويقية مختلفة عن الآخرين بشرط أن تكون قوية .
* رسم السياسة التسويقية بطريقة سهلة الفهم والتطبيق .
* حدد هدفا واضحا وموضوعيا يبرر قيامك بالهجوم .
* ابن توقعات عن ردود الأفعال من قبل المنافسين .
* حدد المجالات التي تنجح فيها .
* ما تقوم به من أعمال ومحاولات لتهيئة البيئة والظروف تكون موجهة بالمستهلك واحتياجاته وبطبيعة عملك .
* تابع باستمرار التطورات في مجال التسويق .
* ضرورة تبني استراتيجيه هجومية باستمرار .

أهم عشرة أسلحة :

: الإعلان : السمعة : الخدمات : الإعلانات والاسم

: إرضاء العميل   : الحماس   . : المصداقية

: قائمة ترسل للعملاء بالمنتجات والمعلومات الهامة وطرق الخدمة .. إلخ أ ي الاتصال الدائم بالعملاء .

: العلاقات الإنسانية الطيبة مع العملاء   : التحد   دي .

بعض المهارات المتقدمة في البيع الشخصي :

مع التطبيق على شركات الأدوية :

يمكن القول بأن من أهم عناصر التخطيط للمقابلة ما يلي :

أ : الهدف   ب: الافتتاح   ج: أسئلة لجس النبض   د: المزايا والمنافع

هــ: خصائص السلعة   و: الأسئلة والاعتراضات المتوقعة   ز: الإجابات الخاصة بالأسئلة

ح: إنهاء المقابلة .   ط: موعد المقابلة التالية .

بعض المهارات المرتبطة بمقابلة مجموعة من العملاء في وقت واحد .

أ/ قم بتحليل الأفراد (العملاء) الحاضرين بالمقابلة وكذلك المنظمات التابعين لها .

ب/ حدد الهدف من المقابلة أو عملية البيع التي تقوم بها .

جــ/ خطط عملية تقديم المعلومات .

د/ تعامل مع مشاكل كل فرد ،عميل كل على حدة بشرط أن تكون في سياق أو إطار خطتــك خاصـــة أن الوقت يكون محدودا جدا في المقابلة الجماعية .

مهارات الملاحظ   ة :

رجل البيع دقيق الملاحظة يكن أن يستخدم ملاحظاته على العميل أو مكتب العميل كمفاتيح لبدء أو افتتاح المقابلة / الحديث وفي هذا الشأن يمكن الإشارة إلى ما يلي :

أ) يوجد ثلاثة أنواع من الدوافع الموجهة للعملاء ،النوع الأول هو دافع الإنجــاز والثــاني هــو تنميــة العلاقات الاجتماعية ،أما النوع الثالث فهو القوة .

ب) يمكنك التعرف على هذه الدوافع وكذلك التعرف على شخصية عميلك من خلال عدد من المظاهر التي يجب أن تدركها أو تلاحظها .

إنهاء المقابلة :يوجد عدة طرق لإنهاء المقابلة مع العميل الطبيب من بين هذه الطرق .

ا} **النهاية الاختياريـــة** ... بحيث تطلب من العميل أن يختار مثلا بين عدد   وحدات كعينة أو أكثر كــأن تقول :هل يكفي   وحدات كعينة ،أما تحتاج إلى أكثر من ذلك .

ب}التلخيص .. حيث تقوم بتلخيص المزايا الهامة للدواء ثم تردف قائلا إيه رأيك في مثل هــذه المزايــا بالنسبة للمريض :أو تذكر مزايا الدواء وآثاره الجانبية مقارنا بنظيره الخاص بالمنافسين .

ج} السؤال المباشر .. وطبقا لهذه الطريقة تطلب مباشرة من العميل أن يقرر ..كم وحدة مطلوبة كعينة هو في حاجة إليها ؟ أو تقول ممكن أطلب من الصيدلي أن يشتري كمية إن ترغب في التوصية بهذا الدواء ؟

د} النهاية الافتراضية ... حيث تنهي المقابلة في ضوء افتراض أن الطبيب موافق على وصف هذا الدواء للمرضى .

هـ} النهاية المشروطة .. في حالة موافقة العميل على كل ما عرضته من معلومات يمكنك إنهاء المقابلة.

و} تعلم لغة الجسم .... في دراسة ميدانية أظهرت النتائج أن الناس يعبرون عن مشاعرهم واتجاهاتهم بعدة طرق وأساليب ومن أهم هذه الأساليب ما يسمى"" بلغة الجسم "".

سلوك المستهلك ـــ الميزة التنافسية والأدوار والولاء والعوامل المؤثرة على سلوكه :

أولا : مقدمة الاتجاهات الحديثة وتحديات الأعمال في الألفية الثالثة .

لا شك أن العولمة وما ارتبط بها من آثار .وكذلك :

- ثورة الاتصالات والنقل .
- ثورة المعلومات .
- ظهور الصناعات المتقدمة تكنولوجيا .
- زيادة توقعات المستهلكين .
- زيادة قوة المستهلكين .
- الاهتمام بالبيئة .

وغيرها أدت إلى أو ستفرض أن يحدث تغير في :

- الأهداف .
- الاستراتيجيات .
- ممارسات الأعمال .
- **ظهور المفاهيم والأفكار الإدارية الحديثة .**

ويمكن تناول هذه التغيرات ومجالاتها على النحو الآتي باختصار :

أولاً : من حيث الأهداف .

يجب النظر إليها بموضوعية وفي إطار علاقة المنظمة بأطراف التعامل الأخرى . حيث نجد أن هدف تعظيم الربح فقط سيؤثر على رضا أطراف التعامل مثل المستهلكين والموردين والحكومة .لذلك

يجب أن يكون الهدف هو تحقيق معدلات مرضية من الأرباح مع إرضاء الأطراف الأخرى ذات العلاقــة في نفس الوقت .

ثانياً : من حيث الاستراتيجيات .

بدأت كثير من الشركات تدخل في أو تقوم بالآتي :

أ } التحالفات الإستراتيجية .

ب} الاندماج مع شركات أخرى .

ج} بناء شبكات أعمال .

د} الشراكة .

ه} بالإضافة إلى الاستعانة بمزايا الغير .

و} الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير.

ثالثا : من حيث الممارسات :

ويمكن تناول تأثير العولمة وما ارتبط بها من آثار على ممارسات منظمات الأعمال على النحو الآتي :

- زيادة الاهتمام برضا العملاء والجودة والقيمة .
- زيادة الاهتمام بالمحافظة على علاقة طويلة الأجل مع العملاء .
- زيادة الاهتمام بالإنتاج والتصنيع المرن .
- زيادة الاهتمام بالعمليات وليس فقط بالمنتجات .
- زيادة الاهتمام بتطبيقات التكنولوجيا .
- زيادة الاهتمام بالأسواق يجب دراسة الأسواق وخصائص المستهلكين في وتكييف منتجات الشركة مع خصائص المستهلكين ورغباتهم .
- زيادة الاهتمام بالتسويق الاليكتروني .
- زيادة الاهتمام بالبيئة والمسئولية الاجتماعية .
- زيادة الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات .
- زيادة الاهتمام بالتفكير العالمي مع عدم إهمال الاعتبارات المحلية .
- بناء تحالفات إستراتيجية وشبكات أعمال .
- الاهتمام بالجودة الشاملة .

رابعاً ظهور المفاهيم والأفكار الإدارية الحديثة الآتية :

/ الإدارة الإستراتيجية

/ إدارة الجودة الشاملة .

/ إعادة هندسة المنظمات

/ المقارنة بالأنماط

/ إعادة تصميم العمليات المتكاملة

/ تقوية صلاحيات العاملين .

/ القيادة الذاتية / المنظمات الساعية للتعلم .

/ التفوق الذهني / التركيز على العملاء وإشباع حاجاتهم

وباختصار يمكن القول أيضا أن من بين أهم الاتجاهات الحديثة هو الاهتمام برضا العملاء وبناء علاقة طويلة الأجل معهم والمحافظة عليهم وهذا بالطبع يستلزم ضرورة دراسة وفهم سلوك المستهلك حتى يمكن التعرف على حاجاتهم وآليات إشباعها وكذلك المحافظة عليهم ،كما أن هدف الأعمال هو رضا المستهلك .

ثانياً : الأبعاد الرئيسية لسلوك المستهلك / العميل :

إذا كان من الممكن تعريف سلوك المستهلك بأنه مجموعة النشاطات الذهنية والعضلية التي يبذلها .والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات والقيام بتصرفات خاصة بشراء السلع والخدمات ،في ضوء هذا التعريف تجدر الإشارة إلى **عدة ملاحظات هي :**

/ العميل يشمل المستهلك الأخير أو النهائي للسلعة أو المنتجات المستهلك يشير فقط إلى المستهلك النهائي للسلعة أو المنتجات ،أما مشتري الخدمة فيسمى عميل .

/ القائم بالدفع المشتري عادة ما يشير إلى الشخص الذي يقوم بتمويل عملية الشراء بغرض إعادة البيع.

/ في مجال السلع الاستهلاكية القائم بالدفع قد يكون الأب / الأم / الابن وقد يشارك في استهلاك السلعة أو لا يشارك .

/ النشاطات العضلية / الفسيولوجية هنا تشمل زيارات المحلات ودراسة الأسعار وقراراتها والحديث مع رجال البيع وإصدار أو دفع القيمة ..أما العمليات العقلية أو الذهنية فهي تحتوي على تقييم السلعة أو الخدمة والمقارنة ودراسة الإعلانات والاستفادة من الخبرة .

ثالثا: أهمية دراسة سلوك المستهلك : العميل :. يمكن توضيح هذه الأهمية طبقا للشكل الآتي :

: تحقيق رضا العملاء هو مفتاح تحقيق أهداف منظمات الأعمال.
: تنفيذ المفهوم التسويقي الحديث .
: تحقيق التوجه بالعملاء ومشاركتهم في القرارات المرتبطة بالأعمال
: فهم سلوك المستهلك/ العميل يساعد في معرفة لماذا يشترى المستهلك

← نجاح المنظمة

إن تحقيق رضاء العملاء هو مفتاح نجاح أي منظمة أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين .كما أن تحقيق هذا الرضا هو خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال ،كما أن

فهم ودراسة سلوك المستهلك يقوي المعلومات والمعرفة الضرورية لاتخاذ قرارات رشـــيدة فـــي مجـــال الأعمال .

ج

ثالثاً : كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالعملاء / المستهلكين ؟

يمكن إدراك إن التوجه بالمستهلك يساعد على تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للشركة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها **ويمكن توضيح هذا على النحو الآتي :**

/ **ترشيد التكاليف / تخفيض التكلفة** (الكفاءة التكاليفية من أفضل الطرق للمحافظـــة علـــى أو صـــيانة الميزة التنافسية للشركة في السوق هي المحافظة على العملاء ،فالاســـتراتيجيات التنافـــسية الممكـــن استخدامها للمحافظة على العملاء تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على عمـــلاء جـــدد وطبقاً للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على العميل = (من تكلفة الحصول على عميل جديد).

/ **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معاً** :. إذا حاول منافس جذب أحد عملائك فعليه أما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الأثنين معا كما أن الواقع يشير إلـــى أنه من الصعب على عميل راضى عن تعامله مع شركة ما أن يتحول إلى أخرى .

/ **حماية الشركة من الأزمات** : حماية الشركة من الأزمات هي النتيجة الثالثة للتوجه بالمستهلك والتـــي تؤدي إلى زيادة الربحية إن حماية الشركة من الأزمات تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها .

/ **انتشار الحديث الإيجابي عن الشركة** :.من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحـــصول على عملاء جدد بدون إستثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على الـــسلع أو التـــسويق أو زيادة موارد البيع وتعتبر الكلمة أحد أساليب تحقيق كل هذا .

/ **شراء كل الاحتياجات دفعة واحدة** يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال ،وكلما ارتفع مـــستوى رضـــا العملاء وكذلك ولائهم زاد رقم الأعمال وبصفة عامة يفضل المستهلك شراء كل احتياجـــاتهم مـــرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب هي توفير الوقت والجهد والتكلفة ، والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل .

/ **ابتكار سلعاً جديدة** :إن زيادة إيرادات الشركة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضاً من خـــلال تقديم سلعاً أو خدمات جديدة للمستهلكين فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات الـــشركة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لا ابتكار السلع الجديدة .

وعلى المستوى الداخلي بالشركة :

في هذا المجال يمكن القول باختصار أن :

: التوجه بالمستهلك وإشباع حاجاته ورغباته يخلق الشعور بالفخر للعاملين فالقدرة على إشباع حاجات العملاء تساعد على خلق هذا الشعور ويري البعض أيضا أن إشباع حاجات العاملين يؤدي إلى رضا العملاء .

: العملاء مثل المنافسين في هذا الصدد قد يكون العميل أحد المنافسين للشركة بسبب انتشار الاتجاه نحو أصنع بنفسك بدلاً من الشراء.

العلاقة بين أدوار العملاء والاستراتيجيات التسويقية وخصائص التسويق :

(إستراتيجية الدفع - إستراتيجية الجذب)

يمكن تناول هذا الموضوع كالأتي :

أولا : سبق الإشارة إلى أن الشخص الذي يستخدم أو يستهلك السلعة ليس بالضرورة أن يكون هو القائم باختيارها أو شرائها أو القائم بدفع ثمنها ولا شك أن تقسيم أدوار العملاء إلى **ثلاثة أنواع هي :**

أ/ المستخدم ب/ القائم بدفع الثمن ج/ المشتري

يمكن أن يطلق عليه هذا التقسيم من المنظور التسويقي تخصص الأدوار ومن ثم فإن رجل التسويق يجب أن يدرك الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تقسيم الأدوار بين المستهلكين / العملاء حتى يتمكن من أقلمة أو موائمة جهوده التسويقية طبقاً لكل دور وفي **هذا الخصوص يمكن عرض ما يلي :**

:مستخدم المنتج ليس القائم بدفع القيمة أو المشتري .

:مستخدم السلعة هو القائم بدفع قيمتها لكنه ليس القائم بشرائها .

:مستخدم السلعة أو الخدمة هو المشتري لكنه ليس القائم بدفع الثمن .

:مستخدم السلعة هو المشتري والقائم بدفع ثمنها .

ثانياً : الأسباب الكامنة وراء تقسيم الأدوار (التخصص في الدور) هذه الأسباب يمكن تلخيصها في الآتي:

أ - عدم الخبرة .

ب ـ عدم توافر الوقت .

ج ـ عدم توافر المقدرة الشرائية .

د ـ وجود عوائق قانونية أو فسيولوجية (شراء الدواء يحتاج إلى روشته طبيب) .

الأسباب التي ترجع إلي طبيعة السلعة أو الخدمة مثل :

أ - عندما لا يستطيع الفرد تحمل ثمن السلعة .
ب - عندما تكون السلعة / الخدمة مدعمة بواسطة القائم بدفع قيمتها .
ج عندما تقدم السلعة أو الخدمة مجاناً فمستخدم السلعة / الخدمة يقبلها ليس لعدم قدرته المادية على شرائها بل لأنها متوافرة بالمجان .

- الحاجات والرغبات وطبيعة التوجه بالسوق .

في ضوء محددات كل من الحاجات والرغبات يمكن عرض ما يلي :
ا} أسواق موجهة بالحاجات (الأدوية).
ب} أسواق موجهة بالرغبات والاحتياجات البيئية (ملابس مصنوعة من الفراء) .
ج} أسواق موجهة بحاجات الأشخاص ورغبات البيئة (الأغذية أو الوجبات السريعة باستخدام الميكروويف .
د}أسواق موجهة بالرغبات (حضور حفلات بالمسارح).

- إن إدراك والتمييز بين الأدوار الثلاثة يساعد في :

ا / تصميم السلعة وتحديد شكلها وخصائصها .
ب/ تحديد السعر المناسب الذي يرضى القائم بالدفع .
ج / تسهيل مهمة القائم بالشراء من المتاجر أو الشركات وتذليل الصعاب التي قد تواجهه .

ثالثاً : الاستراتجيات الملائمة للأدوار :

/ تصلح إستراتيجية الجذب .
/ يصلح استخدام إستراتيجية الدفع .

بيئة التسويق : العوامل أو الميكانيزمات المشكلة لسلوك العملاء / المستهلكين .

بداية يجب التفرقة بين بعدين رئيسين لبيئة السوق وهما :.
أ / خصائص السوق الطبيعية المؤثرة على ادوار العميل مثل :. المناخ والجغرافية والعوامل البيئية .
ب/ بيئة أو قوى وخصائص السوق التي هي من صنع البشر ،والتي تؤثر أيضا على أدوار العملاء مثل الاقتصاد وسياسة الحكومة والتكنولوجيا .

أولاً الخصائص الطبيعية للسوق .

حيث يمكن ملاحظة ما يلي :.

ا - تأثير الخصائص الثلاثة المناخ والجغرافيا والظروف البيئية) على الإستراتيجية التسويقية ،ويمكن توضيح ذلك باختصار كالآتي من خلال بعض الأمثلة .

/ إذا كان الفرد يعيش في مناخ حار فإنه يصبح في حاجة إلى تسهيلات تخزينية مبردة .

/ إذا كان الفرد يعيش في بلد استوائي مثل باكستان أو السودان ويخطط للقيام برحلة إلى جبال الألب السويسرية فإنه يحتاج لتدبير ملابس صوفية ثقيلة لتحميه من شدة البرودة .

/ المناخ السيء كثيراً ما يضطر بعض الناس إلى تأجيل مشترياتهم أو تأجير شخص آخر لشرائها .

ب بيئة السوق ومحيطة :. وتشير إلى القوى البيئية لخصائص السوق والتي هي من صنع البشر أو ما **يعرف باسم CONTEXF MARKET وتتمثل في :**

أولاً :. القوي الاقتصادية :. تؤثر العوامل الاقتصادية على سلوك المستهلك من خلال ثلاث ميكانيزمات أساسية هي :

: أن زيادة أو نقص الموارد المالية للأسرة يترتب عليه إما زيادة المشتريات من السلع والخدمات أو انخفاض كمية المشتريات على مستوى القطاع العائلي .

: ارتفاع درجة تفاءل أو تشاؤم المستهلك عن المستقبل يؤدي إلى قيام المستهلك بتخفيض مشترياته أو إنفاقه على السلع والخدمات .

: حالات الكساد والرواج والانتعاش أو ما يعرف باسم دورة الأعمال فعندما يمر الاقتصاد القومي بمرحلة الرخاء نجد أن نسبة البطالة تنخفض ويزداد حجم الإنتاج ،ويتوافر لدي المستهلك موارد حالية للإنفاق .

ثانياً :. السياسات الحكومية :. وتشمل السياسات النقدية والمالية والسياسات العامة التي ترتبط وتنعكس على عدة جوانب منها : تقييد الاختيارات أمام المستهلكين أو المشترين ،وحظر استخدام بعض السلع أو الخدمات ،وحماية المستهلك .

ــ السياسات المالية والنقدية :فالحكومة تستطيع أن تؤثر على سلوك المستهلك بل والسوق ككل من خلال الضرائب أو رفع أسعار القائدة على القروض .

ــ تقييد الاختيار وذلك من خلال فرض تكاليف إضافية عالية أو غرامات مالية على المستهلك إما بهدف حماية هذا المستهلك أو ترشيد سلوكه .

ــ قيام الحكومة بوضع قيود المشتريات أو طرق الدفع أو استخدام بعض السلع وكذلك النفايات .

ــ قيام الحكومة بمنع وحظر الإعلانات الخادعة .

ــ تستطيع الحكومة أيضا التأثير على سلوك المستهلك من خلال قيامها بتوفير خدمات البنية الأساسية التي تسهل عليه القيام بالشراء .

ثالثاً التكنولوجيا :. التكنولوجيا تعتبر البعد الثالث من بيئة السوق والتي تعكس التطبيقات العلمية الجديـــة في مجال تطوير السلع والتوزيع والاستهلاك للسلع والخدمات التي يتم إنتاجها كما أنها تساعد في تحـــسين جودة الحياة لجميع المستهلكين ويمكن توضيح أثر التقدم التكنولوجي على سلوك المستهلك من خلال **عدة أوجه مختلفة منها على سبيل المثال :**

: تغيير أساليب تدفق المعلومات عن السوق والبدائل المختلفة المتاحة عنه .

: توفير السلع الجديدة والمطورة وكذلك الخدمات .

: توفير الأساليب الآلية والذاتية الاستخدام لجعل الشراء أكثر مرونة .

: جعل السلع النمطية أكثر ربحية .

العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على سلوك المستهلك :

الثقافة هي النمط المتكامل للسلوك الإنساني الذي يحتوي على التفكير والتصرف الحـــديث والحقـــائق ... والذي يعتمد على تعلم الفرد ونقل المعرفة من جيل لآخر .

خصائص الثقافة ودورها :. في هذا الخصوص يمكن تحديد هذه الأدوار والخصائص كالآتي :.

) الثقافة مكتسبة : حيث يتم تعلمها .

) الثقافة تنظم المجتمع حيث تحدد سلوك الفرد .

) الثقافة تجعل الحياة أكثر فعالية .

) الثقافة يمكن تغييرها أو تطويرها طبقاً للظروف والتغيرات .

الثقافة القومية والثقافات الفرعية :. الثقافة القومية هي الثقافة التي تسود على مستوى المجتمـــع ككـــل والتي تتكون من العناصر السابق الإشارة إليها وهناك ما **يسمى بالثقافة العامة** وهي ثقافة عامة الشعب أم **الثقافة الفرعي** فتشير إلى ثقافة مجموعة أو مجموعات معينة من البشر داخل المجتمع .

الاتجاهات الحديثة المؤثرة على سلوك المستهلك / العملاء .

أولاً التغيرات الحديثة التي طرأت على محددات سلوك المستهلك / العميل :.

يمكن تناول هذه من عدة زوايا أو اتجاهات كالآتي :

* الاتجاهات الديمغرافيه .

* الاتجاهات التكنولوجية .

* السياسة العامة .

/ بالنسبة للاتجاهات الديمغرافية الحديثة يمكن ذكر الأمثلة الآتية :

أ : انخفاض معدل نمو المواليد .

ب: ارتفاع متوسط عمر الفرد .

أما الأثر التسويقي لهذه التغيرات فهو يتمثل في أن طول أو زيـادة متوسـط العمـر الافتراضـي للشخص يخلق أنواع جديدة من الحاجات والرغبات التي يجب إشباعها .

ج : ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية : فتوافر الأدوية والأطعمة وبرامج التنمية البدنية ستصبح من بين أهـم اهتمامات المسنين .

د : توفير موارد مالية أكثر للمتقدمين في العمر .

ه : الأمن والوقاية في أمريكا على سبيل المثال أصبح الاتجاه متزايداً نحو شراء الأسلحة الشخصية .

و : ظهور حاجات جديدة أو إعادة خلق حاجات جديدة .

ز : زيادة إعداد النساء العاملات :خروج المرأة للعمل وتعاظم دورها في المجتمع أدي إلى ظهور حاجات جديدة تتطلب إشباع .

ح : زيادة عدد أو نسبة الأفراد الذين يعيشون بمفردهم إما بسبب تأخر سن الزواج أو ارتفاع تكاليفه .

ط : الاتجاه نحو أو النزعة نحو البقاء في المنزل بدلاً من الخروج خلال فترة العطلات .

ي : تدهور الطبقة المتوسطة : الأمر الذي ترتب عليه قيام الشركات بوضع هـديات مختلفـة للأسـعار والاتجاه نحو المقاطعة أو الإضراب عن شراء بعض السلع أو الخدمات .

ك : التباين في المعتقدات الدينية والثقافية .

: الاتجاه نحو العولمة .

م : تشتت وتجزئة الأسواق حيث كلما زادت درجة عدم التجانس في السكان فإن الأمر يتطلـب تجزئـة السوق بدقة حتى يمكن تلبية وإشباع حاجات كل قطاع على حدة .

ن : إعادة التوزيع الجغرافي حيث تزايد أو الاتجاه نحو نزوح السكان من مكان لآخر سواء داخل الدولـة الواحدة أو من دولة لأخرى وهذا يخلق حاجات جديدة ومن ثم سلع جديدة وخدمات .

الاتجاهات التكنولوجية .

ترتب على التقدم التكنولوجي العديد من الآثار والتغيرات الجديدة التي انعكست على سـلوك المـستهلكين :فظهور تكنولوجيا جديدة أدى إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة وكذلك أدي إلى ظهور طـرق جديـدة للشراء والدفع كما ارتفعت درجة التحكم في المعلومات وازداد إمكانيات الحصول على المعلومات وبنـاء قواد بيانات تسويقية .بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أيضا أن المستهلك أصـبح الآن أكثـر اسـتجابة للتكنولوجيا الحديثة فمثلاً :.

* أصبح يشارك المنتجين في صناع السلع / الخدمات .
* يستطيع الاتصال بالمصانع في أي وقت بدون الحاجة إلى وسيط

* يستطيع الاستفادة من مزايا الغير والتسهيلات المتاحة ،فيمكنه الآن طلب السلعة من أي في العـــام دون الاعتماد على وسيط .

* القيام بالشراء الآلي .

وأخيراً بالنسبة للاتجاهات المرتبطة بالسياسات العامة نجد أن اتجاه الدول نحـــو الخصخـــصة أدي إلـــى ارتفاع درجة المنافسة ،كما أدي إلى تراجع درجة تدخل الحكومة في الأعمال وترتب علـــى هـــذا أيـــضا ظهور منتجات أكثر جودة وارخص سعراً بسبب المنافسة .

ثانياً: المزايا الإستراتيجية للاستجابة للاتجاهات السابقة :. وتتلخص في الآتي .

/ تحسن الاتجاه الجماهيري نحو الشركة والصناعة التي تنتمي إليها .

/ خلق أسواق جديدة كنتيجة لخلق حاجات ورغبات كانت كامنة لدي المستهلكين .

/ إذا استطاعت الشركة معرفة حاجات السوق قبل غيرها من الشركات ستكون هي الأولـــى فـــي هـــذا السوق .

كيف يمكن قياس الولاء للعملاء وكيف يمكن قياس الولاء للمحل التجاري .

: تعريف الولاء للعلامة باختصار .

الولاء للعلامة ببساطة هو تكرار قيام المستهلك بشراء نفس العلامة بصفة عامة .

: الولاء للمحل التجار ي.

هو عبارة عن قيام المستهلك بالشراء من نفس المتجر بصفة دائمـــة أو شـــبه دائمـــة وذلـــك بـــسبب الاتجاهات الإيجابية للمستهلك نحو هذا المتجر .

: كيف يمكن قياس الولاء للعلامة ،ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية .

أ) في هذا المجموعة من السلع أن أفضل علامة معينة (...)

ب) عندما اشتري ....(كذا) فأنا دائما اشتري العلامة التي أفضلها مهما كانت هي .

: كيفية قياس الولاء للمتجر :ويتطلب هذا ما يلي .

ا) لهذه المجموعة من السلع .... أن أشتري من متجري المفضل .

) عندما أشتري ....أذهب للشراء من هذا المتجر أولا .

)خلال الثلاث شهور الماضية معظم زياراتي الخاصة بالشراء كانت لهذا المتجر .

أدوات خلق القيمة للسلع من وجهة نظر المستهلك .

أولا :. بداية تجدر الإشارة إلى أن تقديم قيمة للمستهلك تنطوي على بعدين أساسين هما :

/ الفعالية وتعني قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات ورغبات المستهلك .

/ الكفاءة وتعني الحد الأدنى من التكلفة التي يجب أن يتحملها المستهلك والتكلفة هنـــا مقومـــة بـــالنقود ،والوقت ، والمجهود العضلي وغير ذلك مما يتحمله المستهلك في سبيل حصوله على القيمة / السلعة .

ثانياً :. الأدوات الممكن استخدامها لخلق القيمة : وهذه الأدوات يمكن تصنيفها طبقاً للأدوار التي يلعبها المستهلك إلى ثلاثة أنواع هي :.

- أدوات خلق القيمة بالنسبة أو من وجهة نظر مستخدم السلعة .
- أدوات خلق القيمة من وجهة نظر المشتري .
- أدوات خلق القيمة من وجهة نظر القائم بدفع الثمن .

أدوات خلق القيمة من وجهة نظر مستخدم السلعة : ويمكن عرض هـــذه الأدوات علـــى ثـــلاث محاور رئيسية كالأتي :.

من حيث الأداء (القيمة الاقتصادية)	الناحية الاجتماعية (القيمة الاجتماعية)	الناحية الوجدانية (القيمة الوجدانية)
ـــ مستوى الجودة ـــ الابتكار ـــ تلبية الطلب على نطاق واسع . ـــ الضمانات والائتمان	ـــ حصرية الثمن ـــ العـــرض /الكميـــة / المتاحـــة محدودة . ـــ الصورة الذهنية عن الإعـــلان للسلعة	قدرة السلعة على أن احتوائها علـــى مزايا عاطفية يمكن أن يدركها الغير .

أدوات خلق القيمة من وجهة النظر القائم بدفع الثمن :. ويمكن عرضها طبقاً لثلاث محاور كالآتي :

السعر	الضمان أو الائتمان	التمويل
. انخفاض السعر كنتيجة لتخفيض هامش الربح . . انخفاض السعر كنتيجة لزيادة الإنتاجية أو الإنتـــاج بحجم كبير أو الميكنة ...الخ	قبول الدفع ببطاقات الائتمـــان البيع بالتقسيط	التأجير الإقراض

أدوات خلق القيمة من وجهة نظر المشتري وتتمثل هذه الأدوات في الآتي :

الخدمـــــات	الملائمـــة	الخصوصية أو الجانب الشخصي
.جهوزية رجال البيع خبرة رجال البيع ومعرفتهم الجيد ة .دعم وتأييد مستخدم السلعة .خدمات الصيانة . .عرض السلعة وأسلوب البرهنـــة أو التوضيح لطرق استخدامها	. ملائمة طرق التعامل والدفع . . تسجيل المعاملات المالية آليا	الاهتمام بالشخص واحترامه

ثالثاً :. تقييم رأي المستهلك أو حكمه النهائي :. يمكن قياس حكم المستهلك النهائي على السلعة وما تحتويه من قيمة اجتماعية ،ووجدانية واقتصادية على النحو الآتي :

ا - قم بتصميم مكون من عشرة نقاط (يبدأ من صفر إلى) حيث تشير القيمة (صفر) إلى عدم الموافقة مطلقاً والقيمة ( ) إلى الموافقة المطلقة .

ب - ضع المقياس السابق قرين العبارات الآتية .

) الشركة تفهم حاجاتي ورغباتي وتفضيلاتي .

) إنني واثق من أن الشركة لن تحاول الحصول على ميزة تنافسيه على حسابي كمستهلك .

) الشركة تقدم وتحترم عملة بشكل كبير.

) الشركة تعمل جاهدة على الاحتفاظ بي كمستهلك (عميل لها) .

) استطيع أن أجد نفسي مع منتجات هذه الشركة .

) الشركة تستطيع أن تعتمد على كمستهلك أو مؤيد لها .

) أنني أستمتع واسعد كثيراً عندما أتعامل مع موظفي هذه الشركة .

) أنني أحب منتجات هذه الشركة.

) أنني أفضل (بل و أحب) الشغل أو العمل أو التعامل مع هذه الشركة .

) أنني أتوقع استمرار علاقتي بهذه الشركة لفترة زمنية طويلة .

أصول خدمة الزبـــــائن

ماهية خدمة الزبائن

إن الهدف الأساسي لعمل الشركات هو تحقيق الأرباح، لأنها دون ذلك لن تستطيع الاستمرار. ومن أهـــم الأمور التي تجلب الأرباح الشركة توفير الخدمات للزبائن بسعر يستطيع دفعه ،وبالتالي على الشركة أن:

. جعل المنتج أكثر جاذبية للزبائن.

. تحقيق كلفة الإنتاج أو النفقات العامة للشركة.

. تحقيق هامش ربح الشركة.

ماهية خدمة الزبائن تشتمل على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة:

العناصر الملموسة:

هي عوامل يمكن رؤيتها والإحساس بها وسماعها أو تذوقها وهذه العوامل تقاس بسهولة. وهي غالباً تركز على مهارات بالإمكان تعليمها وتعلمها،مثل حجم المنتج ولونه ووزنه وسرعة تأمين وصوله.

عناصر غير ملموسة:

وهي عوامل يصعب تحديدها أو قياسها ،وهي في اغلب الأحيان غير موضوعية،فهي ترتبط إلى حد بعيد بمواقف يمكن الإيحاء بها ولا يمكن تعلمها مثل الزبون يشعر بالثقة والراحة.

وبما أن خدمة الزبائن ترتكز على هذين العنصرين علينا:

- توفير المهارات المعينة من خلال توظيف فريق عمل اكتسب هذه المهارات ونقلها للعمال الجدد.
- توفير البيئة الصحيحة أو خلقها للتأثير على موقف موظفي الشركة فيشعر الزبون بسهولة التعامل مع الشركة ومستخدميها.

زيادة قيمة المنتج من خلال خدمة الزبائن:

لا يبحث الزبائن عادة عن المنتج الأرخص أي ذي النوعية الرديئة ،بل القيمة الأفضل لنقودهم.وبالتـــالي يتوجب علينا تلبية حاجات الزبون بسعر يرغب الزبون بدفعه ويعتبره المشتري سببا كافيا ليلجأ إلينا.

أسباب تزايد أهمية خدمة الزبائن:

- تزايد المنافسة فالزبون يتمتع بحق الاختيار.
- حسن اطلاع الزبائن.

• تشابه المنتجات والحاجة للتفريق بين الموردين.

حسن اطلاع الزبائن:

أصبح الزبائن يعرفون الكثير من منتجاتنا ،بسبب المنافسة المذكورة سابقاً والدراسات الشاملة التي تقوم بها جمعيات حماية المستهلك.

تشابه المنتج:

من وجهة نظر الزبون يصعب التمييز بين العديد من المنتجات بسبب تشابه المكونات.

تزايد المطالبة بتحسين خدمة الزبائن:

نظرا لتوفير عدد كبير من الموردين أصبح الزبائن يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشتري لذلك أصبحوا يطالبون بتحسين الخدمات.

تكاليف الصيانة الدائمة:

لان العديد من المنتجات بات أكثر تعقيدا،أصبح الزبائن بحاجة إلى المساعدة الدائمة للحفاظ على المنتج بالتالي هم يسالون عن مدة عمل هذه المنتجات وتكاليف الصيانة المحتملة.

استعداد الزبون للدفع مقابل الحصول على خدمة أفضل:

أصبح الزبون يدرك وقته وبالتالي أصبح على استعداد لدفع علاوة "فرق سعر" للمورد الذي يقدم له خدمة أفضل.

تكاليف أعمال الزبون ومنتجات المورد:

الرغبة في أن تقتضي نشاطات الشركة على أعمالها الخاصة.

دور وواجبات تسير العمل:

- المساهمة في تحديد احتياجات الزبائن.
- تحديد مهارات ومواطن الضعف لدى الموظفين.
- التكفل بمعالجة مواطن الضعف.
- التخلص من العمليات التي تعترض المسار الصحيح لخدمة الزبائن واستبدالها بنظم أخرى.

من هم الزبائن:

هو الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص بنا بحالته النهائية.

زبائن الداخل:

إن زملاءنا داخل الشركة لن يستطيعوا تقديم خدمة جيدة للزبائن ما لم يكونوا هم يتمتعـــوا بعلاقـــة جيـــدة ومميزة مع زملائهم.

زبائن الخارج:

ولا يقتصر هذا فقط على المشترين بل هناك الوسطاء مثل الوكلاء ،الموزعون ،أصحاب الامتياز،بـــائعوا الجملة...

تحديد متطلبات الزبون:

- بالنسبة لزبائن الداخل علينا التفريق بين احتياجاتهم ورغباتهم.
- أما زبائن الخارج يمكننا تحديد حاجاتهم .
- إجراء حوار مباشر معهم.
- استقصاء.
- دراسة الشكاوي.
- إجراء دراسة تسويقية.
- وضع معاينات وتقارير شاملة عن الزبائن.
- استفتاء عام.
- مناقشات جماعية.
- دعوة شخصيات اجتماعية.
- معاينات وتقارير شاملة.

الجميع يدعون لخدمة الزبائن:

استخدام خدمة الزبون كوسيلة تنافسية.

العوامل المؤثرة في خدمة الزبائن:

- طريقة التعرف خلال الاتصال الأول مع الزبون.
- عملية متابعة الاتصال الأول.
- توفر مواصفات واضحة من المنتج ومزاياه وكلفته.
- إجراءات سهلة لتسجيل طلبيات الزبائن.
- إشعار فوري باستلام طلبات الزبائن متضمنا تذكيره بنصوص الشروط والمواصفات.
- الالتزام بالشروط المعلنة والمصرح بها.
- إعلام مسبق عن أي انحراف أو تعديل.
- تقديم المساعدة من تسليم المنتج.

- المواقف والمهارات الأساسية لخدمة الزبائن.
- صياغة شعار الشركة.
- إدماج خدمة الزبائن وإستراتيجية الشركة.
- تطوير خطط معضلة.
- توظيف الأشخاص وذوي المواقف الايجابية وتطوير مهاراتهم.

تعزيز العلاقات مع الزبائن:

- تحسين طرق الاتصال بهم.
- تبادل الرسائل (الفاكس،البريد الالكتروني)
- الاتصالات الهاتفية.
- الاتصال الشخصي.
- عشر اقتراحات لتحسين الإصغاء:
- أصغ للأفكار وليس للكلمات فقط.
- دون الملاحظات.
- اطرح الأسئلة.
- تناسى المشاكل الشخصية.
- لا تسترسل بالحديث.
- لا تقاطع محدثك.
- ضع نفسك مكان الزبون.
- تمهل في اتخاذ قراراتك النهائية.
- أصغ إلى المعنى الإضافي للكلمات.
- ركز أفكارك على ما يقوله الشخص الأخر.

الشكـــاوي:

أدركت الشركات خلال السنوات الماضية أهمية الشكاوي وتبين أنها وسيلة فعالة لتحقيق خدمة واحتياجات الزبائن وسماع أرائهم ،وبالتالي كان لابد للشركات من اللجوء لطرق لسماع الموظفين.

- توفير خطوط هاتف مجانية.
- تخصيص مراكز لخدمة الزبائن عند نقاط البيع.
- التقرب من الزبون بعد انتهاء عملية البيع للتحقق من أرضاه.

• تقديم عروض بإعادة المال المدفوع للزبون أو القبول بتبادل المنتج في حال عدم رضاه عـــن الـــسلعة المشتراه.

معالجة الشكاوي: ستة قواعد أهمها

. الإصغاء.

. التحقق من الشكوى.

. تقديم حل مقبول.

. الالتزام بالحل المتفق عليه.

. المتابعة.

. تنفيذ اجراءت تصعيديه.

تحديد مقاييس العمل واتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذها:

- من الضروري التوافق على مقاييس اكبر عدد ممكن من نشاطات العمل ،بغرض إرضـــاء وتجـــاوز احتياجات الزبائن.
- ويجب أن تكون مقاييس العمل في الشركات:
- تنافسية ولكن واقعية.
- ذات مغزى للزبائن ولنظرتنا إلى مفهوم خدمتهم.
- قابلة للتنفيذ.
- ضرورة تجميع الأفكار والآراء وإجراء تدقيق رسمي للحسابات بصورة دورية.
- نتائج الإجراءات الضرورية لتنفيذ مقاييس العمل:
- تنجح كافة الأعمال التي تخضع للمراقبة والتنظيم.
- قد لا تكون نتائج العمل فورية بل تدريجية.
- تحديد أسباب التباين بين التكلفة القياسية لمنتج وتكلفة الفعلية.
- يستعاد من المعلومات فقط في حال تم استخدامها والاستعانة بها لتحقيق أهداف الشركة.

تجميع الأفك ار والآراء:

- الوسائل المتوفرة لدى الإدارة.
- الشعبة المساعدة.
- مركز مراقبة الإجابات.
- أجهزة تعقب المكالمات الهاتفية.
- النظم الإدارية.

- الانترنت.
- الشبكات العامة.
- الشبكات المحلية.

برنامج خدمة الزبائن:

- تحليل متطلبات السوق الحالية.
- ترسيخ موقفنا الخاص في مجمل قضايا العمل.
- تعيين الموقف المنشود.
- تحديد اختياراتنا.
- انتقاء الاختيارات.
- تفحص أفضل الممارسات.